

分类号 F203.9/1107

U D C

密级

公开

编号

10741



# MBA 学位论文

论文题目 基于胜任力模型的天润公司项目  
经理招聘体系优化研究

研究生姓名: 曹霜霜

指导教师姓名、职称: 马永刚、副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2024年5月31日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 林新霖 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 王淑娟 签字日期： 2024.5.31

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 林新霖 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 王淑娟 签字日期： 2024.5.31

# **Research on the optimization of project manager recruitment system of Company Tianrun based on competency model**

**Candidate : Cao Shuangshuang**

**Supervisor: Ma Yonggang**

## 摘 要

在全球化发展浪潮中，国内与国际市场的竞争日渐激烈，企业要想在这样的环境下稳固立足，关键在于赢得人才的竞争。因此，吸引并获取高素质的人才成为企业选才用人的核心任务。然而，目前许多企业的招聘仍侧重考察候选人的表面资质，如学历背景、专业技能等，通过了解其过去的工作经历来推测其是否符合岗位要求，并未全面考量候选人是否真正具备胜任岗位的能力。胜任力模型是一种评估员工胜任能力的理论框架，关注员工在特定岗位上的技能、知识、能力和特征等方面的综合素质。通过运用胜任力模型，可以更科学地评估项目经理候选人的能力，提高招聘的有效性和成功率。因此，构建胜任力模型对于企业招聘选拔人才具有重要的作用和意义。

本研究在检索与查阅大量国内外研究的基础上，进一步明确本研究的主题，而后采用访谈法和问卷调查法对天润公司项目经理招聘现状进行调研。研究发现，该公司在项目经理招聘过程中，存在招聘需求分析不到位、招聘岗位职责不明确、甄选标准缺乏规范性以及招聘效果评估不佳等问题。进而基于相关理论与访谈，构建天润公司项目经理胜任力模型，借鉴典型分类方法，从“核心胜任力”“通用胜任力”“专业胜任力”三个维度进行分类，包含 13 项胜任力指标。而后结合本研究所构建的项目经理胜任力模型，优化项目经理招聘体系，主要从招聘需求、岗位职责、甄选环节以及招聘效果评估四个方面进行。为了确保天润公司项目经理招聘体系的优化措施得到有效实施，本研究从制度层面、组织层面和人员层面提出了实施保障。

通过本研究，为天润公司更好地招聘到优秀的项目经理，实现人岗匹配提供了方法和依据，实现了人力资源的高效配置，优化了项目经理的招聘体系，提高了项目经理个人绩效及组织绩效，并最终为天润公司获得核心竞争优势提供了借鉴与参考。

**关键词：**胜任力模型 项目经理 招聘 体系优化

## Abstract

In the wave of globalization, the competition between the domestic and international markets is becoming increasingly fierce. If enterprises want to establish a solid foothold in such an environment, the key is to win the competition for talents. Therefore, attracting and acquiring high-quality talents has become the core task of enterprises to select talents and employ people. However, at present, many enterprises still focus on the superficial qualifications of the applicants, such as educational background, professional skills, etc., and rely on their past work experience to predict whether they meet the job requirements, rather than comprehensively considering whether they really have the ability to be competent for the position. Competency model is a theoretical framework to evaluate employee competence, focusing on the comprehensive quality of employees in terms of skills, knowledge, abilities and characteristics in specific positions. By using the competency model, the ability of project manager candidates can be evaluated more scientifically to improve the effectiveness and success rate of recruitment. Therefore, the construction of competency model plays an important role and significance for enterprises to recruit and select talents.

On the basis of searching and consulting a large number of domestic and foreign studies, this study further clarified the topic of this study, and

then adopted the interview method and questionnaire survey method to investigate the current situation of project managers in Tianrun Company. The study found that in the process of project manager recruitment, the company has some problems, such as inadequate analysis of recruitment needs, unclear responsibilities of recruitment positions, lack of standardized selection criteria, and poor evaluation of recruitment effect. Then, based on relevant theories and interviews, the project manager competency model of Tianrun Company is constructed. The model draws on the typical classification method and classifies it from three dimensions of "core competency", "general competency" and "professional competency", including 13 competency indicators. Combined with the project manager competency model constructed by the institute, the project manager recruitment system was optimized, mainly from four aspects: recruitment requirements, job responsibilities, selection links and recruitment effect evaluation. In order to ensure the effective implementation of the optimization measures of the project manager recruitment system of Tianrun Company, this study puts forward the implementation safeguard measures from the institutional level, organizational level and personnel level.

Through this study, for tianrun company better recruitment to excellent project manager, realize the matching provides the method and basis, realize the efficient allocation of human resources, optimize the

project manager recruitment system, improve the project manager personal performance and organizational performance, and ultimately for the core competitive advantage provides reference and reference.

**Keywords:** Capacity model; Project manager; Recruitment; System optimization

# 目 录

<b>1 引 言</b> .....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	4
1.3.3 国内外研究述评.....	6
1.4 研究内容与方法.....	7
1.4.1 研究内容.....	7
1.4.2 研究方法.....	7
1.4.3 技术路线.....	9
<b>2 相关概念界定与理论基础</b> .....	10
2.1 相关概念界定.....	10
2.1.1 胜任力的概念.....	10
2.1.2 招聘体系的概念.....	10
2.2 相关理论基础.....	11
2.2.1 冰山模型.....	11
2.2.2 洋葱模型.....	13
<b>3 天润公司项目经理招聘体系现状及存在问题</b> .....	15
3.1 天润公司现状.....	15
3.1.1 天润公司简介.....	15
3.1.2 天润公司组织架构及人员情况.....	15
3.1.3 天润公司项目经理具体情况.....	16
3.2 天润公司项目经理招聘体系现状.....	17
3.2.1 天润公司项目经理招聘需求分析.....	17



3.2.2	天润公司项目经理岗位职责分析	17
3.2.3	天润公司项目经理招聘甄选环节	18
3.2.4	天润公司项目经理招聘效果评估	19
3.3	天润公司项目经理招聘体系调研	19
3.3.1	访谈设计与过程	19
3.3.2	问卷设计与调研过程	22
3.4	天润公司项目经理招聘体系存在问题	24
3.4.1	招聘需求分析不到位	24
3.4.2	招聘岗位职责不明确	26
3.4.3	甄选标准缺乏规范性	28
3.4.4	招聘效果评估不佳	29
<b>4</b>	<b>天润公司项目经理胜任力模型的构建</b>	<b>32</b>
4.1	模型构建的必要性及思路	32
4.1.1	模型构建必要性	32
4.1.2	模型构建思路	32
4.2	项目经理胜任力模型构建	33
4.2.1	项目经理胜任力初始模型	33
4.2.2	胜任力初始模型的评估	37
4.2.3	项目经理胜任力模型的确定	38
<b>5</b>	<b>基于胜任力模型的天润公司项目经理招聘体系优化</b>	<b>40</b>
5.1	优化目标及原则	40
5.1.1	优化目标	40
5.1.2	优化原则	40
5.2	优化内容	41
5.2.1	基于胜任力模型的招聘需求优化	42
5.2.2	基于胜任力模型的岗位职责优化	44
5.2.3	基于胜任力模型的甄选环节优化	45
5.2.4	基于胜任力模型的招聘效果评估优化	49
<b>6</b>	<b>天润公司项目经理招聘优化体系实施保障</b>	<b>51</b>

6.1 制度保障 .....	51
6.1.1 改进和优化现有的招聘管理制度 .....	51
6.1.2 建立严格而有效的管理体系 .....	51
6.2 组织保障 .....	51
6.2.1 成立人才管理委员会 .....	51
6.2.2 提供技术支持 .....	52
6.3 人员保障 .....	52
6.3.1 打造专业化招聘团队 .....	52
6.3.2 加强部门协作与沟通 .....	53
<b>7 结论与展望 .....</b>	<b>54</b>
7.1 研究结论 .....	54
7.2 不足与展望 .....	54
<b>参考文献 .....</b>	<b>56</b>
<b>附录 1：管理人员访谈提纲 .....</b>	<b>60</b>
<b>附录 2：项目经理招聘体系调查问卷 .....</b>	<b>61</b>
<b>附录 3：行为事件访谈提纲 .....</b>	<b>62</b>
<b>后记 .....</b>	<b>63</b>

# 1 引言

## 1.1 研究背景

在当今竞争激烈的社会环境中，人才已成为企业成功的关键。企业管理者越来越认识到，优化人才选拔和招聘工作对于确保人才资源的稳定性和推动企业持续、有序的发展至关重要。然而，许多企业仍然依赖于传统的招聘方法，只关注候选人的表面特征，如教育背景和专业技能，而忽视了对候选人内在素质的全面评估。传统的招聘过程可能过分依赖招聘人员的主观判断，仅根据个人经验来评估应聘者是否适合特定岗位，而没有采用系统化的方法来全面评价候选人的能力。胜任力模型是一种评估员工胜任能力的理论框架，关注员工在特定岗位上的技能、知识、能力和特征等方面的综合素质。通过运用胜任力模型，可以更科学地评估候选人的能力，提高招聘的有效性和成功率。因此，构建胜任力模型对于企业招聘选拔人才具有重要的作用和意义。

天润公司成立于 1988 年，是一家以从事电力工程建筑为主的企业。自成立以来，天润公司一直将选拔杰出的技术人才，尤其是作为企业发展基石的项目经理，视为重中之重。项目经理的职位要求全面而严格，不仅需要具备扎实的专业技术和项目管理技能，还应拥有出色的沟通和组织能力。然而，由于这些综合能力的要求较高，使得招聘工作面临不小的挑战。近年来，天润公司在招聘项目经理时，时常出现招聘需求评估不准确、人才与岗位匹配度不足、选用方法欠科学等问题，这直接导致所聘项目经理不能胜任岗位，绩效表现不达标，甚至引发人才流失现象，对公司的发展造成了不良影响。

因此，本研究以天润公司为研究对象，以基于胜任力模型的项目经理招聘体系为切入点，旨在解决当前项目经理招聘体系中存在的问题，并提出相应的优化方案。通过合理运用胜任力模型，提高天润公司项目经理招聘的科学性、准确性和有效性，提升公司的招聘管理水平，为企业发展提供有力的人力资源支撑。

## 1.2 研究目的和意义

### 1.2.1 研究目的

本研究通过运用访谈及问卷调查的方法,分析天润公司项目经理招聘现状及存在问题,通过构建胜任力模型,对天润公司项目经理招聘体系进行优化。为此,本研究的目的有以下几点:

(1) 深入分析天润公司项目经理招聘体系现状,揭示现有招聘体系存在的具体问题。

(2) 构建出适用于天润公司项目经理的胜任力模型,并将模型应用于招聘体系优化中。

(3) 基于所构建的胜任力模型对天润公司项目经理招聘体系进行优化,以提升该企业招聘的准确性和效率。

### 1.2.2 研究意义

#### (1) 理论意义

目前的研究和应用往往集中在中高层管理者的胜任力模型,或适用于整个组织的通用胜任力模型。对于特定岗位,如项目经理这样的基层管理角色,胜任力模型的构建和应用相对较少。本研究专注于为天润公司项目经理这一特定岗位构建胜任力模型,并将该模型应用于招聘体系优化中,为同行业的企业或相似岗位的管理者提供了参考依据,进一步丰富了胜任力模型在人力资源管理领域的研究成果,具有一定理论意义。

#### (2) 实践意义

一方面,通过对天润公司项目经理招聘现状的调研和分析,揭示现有招聘体系中存在的问题,提出相应的优化方案,以提高招聘的成功率和效果;另一方面,通过提高项目经理招聘的质量和有效性,优化企业的人力资源配置,提升团队的协同能力和项目管理水平,为企业提供优秀的项目经理,帮助企业更好地应对市场竞争和业务发展的挑战,实现企业的可持续发展。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国外研究现状

#### (1) 关于人力资源招聘的相关研究

招聘是指通过识别、甄别和面试，找到适应组织内部（无论是永久性或临时性）职务的理想人选的全方位活动。招聘也可以指通过挑选个体来填补无薪职位的过程。Drucker（1954）在其著作《管理的实践》中强调了人才在企业中的核心地位，认为人是企业唯一的资源，这一观点深刻地揭示了人才对于企业成功的重要性，并提升了招聘人才在企业管理中的地位。美国学者 Milkovich 和 Boudreau（1978）进一步阐述了招聘的概念，认为招聘是企业为了维持运营及追求发展，需通过公布岗位空缺信息，并在众多的应聘者里挑选出最适合的候选人，以满足其生存与成长的需要。强调了招聘的筛选功能和企业需求的满足。随后，美国经济学家、管理学大师 Lazear（1998）在著作《人事管理经济学》中对招聘的概念进行了扩展。他提出招聘不仅仅是筛选和选择的过程，而是一个更为全面的概念，包括了一系列的活动。这些活动基于预先设定的标准，如招募、用人、报酬等，旨在以最低的成本吸引并筛选出高质量的求职者，从而确保企业能够获得合适的人才。进一步强调了招聘过程中成本效益的重要性，以及对招聘活动进行系统化管理的必要性。Anju 和 Avanish（2020）在招聘过程中，引入了一种基于模糊三角数的新方法选拔员工，使得选拔出的员工更能够胜任工作。Yasemin 和 Mert（2022）利用了形式概念分析（FCA）来对职位所需候选人的资格条件进行建模，通过严谨的数学模型提升员工选拔的质量与效率，为人力资源管理实践带来理论与技术上的新视角。Umur 等（2023）为了提高港口人才选拔的质量，开发了一套基于动态能力的模型，用于港口人才的招聘过程中。

#### (2) 关于胜任力模型及其应用的相关研究

国外的研究聚焦于胜任力模型的建构、实施与应用领域。

Durkin（2019）通过回顾赖特模型四年来的实施案例，进行了深入的效果评估，为模型的实际应用提供了实证基础。Linna 等（2020）专注于军事与退伍军人家文化能力模型（MVF-CCM）的研究，通过实证研究确认了该模型的准确性和实用性。Child 等（2020）构建了一个目标导向的胜任力框架，强调了在个

人职业发展与组织战略目标对齐中的重要性。Chen (2022) 提出了一种创新方法, 利用人工智能技术预测胜任力模型的表现, 通过分析 362 个数据元素, 结合四种 AI 算法, 不仅验证了胜任力各维度间复杂的关系 (包括离散与连续性), 还揭示了它们之间的协同效应, 为提升工作绩效提供了基于数据驱动的新策略。这些研究成果共同推动了胜任力模型理论的发展与实践应用的深化, 展现了跨学科研究在解决人力资源管理挑战中的潜力。Yitong 等 (2023) 采用了一种经优化过的多属性决策分析法 (MADM), 旨在建立一个针对国际工程项目经理的能力评估模型, 为该角色的绩效评估与职业成长路径提供坚实的指导依据和前瞻性的策略建议。Huang (2023) 为 C 公司构建了胜任力模型, 同时将该模型融入新员工招募流程与员工绩效评估体系之中, 旨在增强招聘活动的效能, 确保公司能够高效且精确地吸纳高质量人才, 推动组织发展。

### 1.3.2 国内研究现状

#### (1) 关于人力资源招聘的相关研究

相较于国外的研究, 我国对于招聘理论探讨虽然起步较晚, 但是各学者对此也展开了深入的探讨。彭剑锋 (2019 年) 阐述了人力资源招聘的核心理念, 即企业依据自身的需求和发展蓝图, 通过多元途径和技巧, 精准挑选出最适宜的员工, 这一过程涵盖了内外部人力资源的获取与内部资源的再分配。赵曙明 (2020) 强调了招聘作为筛选过程的重要性, 并指出招聘是企业众多应聘者中挑选出能契合企业成长和岗位要求的关键举措, 同时, 招聘也具有提升企业形象的隐性作用, 能间接提升企业的公众认知度。潘平 (2021) 将人才招聘视为企业为满足发展所需而进行的一系列系统性人力资源管理行动, 包括广泛的搜索、吸引和说服潜在人才加入, 狭义上包括招聘、选拔和录用, 广义指的是出台具体的人力资源聘任规划、制定相应招聘流程、筹备招聘行为、评估招聘效果, 并对聘任人员与岗位需求进行匹配度分析等。李燕萍 (2022) 进一步定义了任务招聘, 即企业采用多元化手段寻找最适任的人员, 这是一个动态且全面的过程。杨晓辉 (2023) 在实地研究中揭示了当前招聘领域存在的挑战, 如信息真实性低、效果不显著、普及程度不足以及应聘群体受限等问题。分析国内人力资源招聘现状, 总结既有问题, 归纳有效解决方案, 实现在线招聘效能的合理改善。

## （2）关于胜任力模型及其应用的相关研究

部分学者聚焦胜任力模型的制定和运用,旨在探索其在企业人力资源管理中的实践可能性。陈训(2018)指出,随着建设项目规模的增长和项目复杂性的增加,项目管理的能力变得尤为重要。因此,项目经理的关键胜任力成为评估的焦点。通过对这些胜任力要素的梳理,建立了项目经理胜任力标准(CSCPM),为构建胜任力模型奠定了基础。侯艳辉(2020)基于胜任力模型,开发了一套针对工程建设企业项目经理的评估指标体系,并制定了胜任力要素的评估标准,有效解决了项目经理的人力资源配置问题,并为项目的平衡管理和成本的有效控制提供了可能。陈为公(2021)在分析项目经理胜任力模型后,引入了向量夹角余弦概念,用以确定胜任力特征向量,并进行了量化评估,提供了一种直观且易于操作的评估方法。李娟(2023)对模型的维度进行了概括,包括评估对象的行为表现、职业能力和战略综合能力,运用了数理统计和调查分析方法,通过构建流程胜任力模型,对A公司业务员的胜任力进行了评估,得出的结果具有较高的直观性和可靠性。

有学者认为,在企业培训和激励评估等方面采用胜任力模型能够有效满足企业的发展需求。欧雪莹(2018)以金贸公司的特定业务背景为研究对象,并对人力资源管理策略进行了适当的调整,并开发了一个专为项目经理设计的定制胜任力模型,旨在优化人力资源的配置,建立一个高效的绩效评价体系,并进一步提高公司的运营效能。袁义(2020)参考了美国的理论模型,例如冰山模型和洋葱模型,均采用了行为事件访谈法,为WH物流公司提供可应用的项目经理胜任力模型,在实践中服务于招聘、培训以及绩效评价中,以推动组织发展。冯红英(2021)深入研究国有企业高管激励机制,发现当前激励措施在内外部驱动、正负激励方面有所不足,进而提出以胜任力为核心,从客户服务、业务专长、人际交往、团队领导及心理指导等多维度构建绩效激励体系,从而对高管个人成长和企业整体效益均产生积极影响。吴海凤和杨春发(2023)则强调,胜任力并非单纯由知识和技能决定,人格特质、动机和价值观同样关键,并倡导构建一个全面的培训体系,提升员工的知识技能和人格特质,以提升整体的综合胜任力,从而推动组织的持续进步。

### 1.3.3 国内外研究述评

国内外学者在人力资源招聘和胜任力模型领域的研究为企业管理实践提供了丰富的理论支持和实践指导。国外学者如 Drucker、Milkovich、Boudreau 和 Lazear 等，通过深入探讨招聘的定义、过程和重要性，为理解招聘在企业中的作用提供了坚实的理论基础。近年来，随着技术的发展和理念的革新，Anju、Mert 以及 Umur 等学者分别通过模糊三角书方法、形式概念分析和基于动态能力的模型，为招聘带来了创新工具和理论支持，特别是在提高选拔质量和效率、以及针对特定行业定制化解决方案方面。关于胜任力模型的研究，国外学者深入到了模型的开发、验证和在多领域内的实际应用。国内学者则结合中国企业的实际情况，对招聘理论和胜任力模型进行了本土化的探索和应用，如彭剑锋、赵曙明等，不仅丰富了人力资源管理的理论体系，也为国内企业提供了实用的招聘策略和方法。

尽管国内外学者在人力资源招聘和胜任力模型方面取得了一定的研究成果，但仍存在一些不足之处。国外的研究可能过于侧重于理论模型的构建和分析，而在实际操作层面的深入探讨相对不足。国内研究虽然在理论应用方面取得了进展，但在理论与实践结合、跨文化适应性的招聘研究方面还有待加强。此外，现有研究在胜任力模型的动态性和个性化方面的探讨还不够充分，对于如何根据不同企业和行业特点定制化胜任力模型的研究也相对缺乏。

本研究致力于补充和完善关于胜任力模型个性化和动态性研究的不足，通过整合国内外的理论与实际案例分析，探讨如何针对特定企业的特定岗位构建胜任力模型，并将其有效应用于人力资源管理环节。本研究将天润公司项目经理作为探究样本，以其项目经理岗为例构建胜任力模型，并将其应用在天润公司项目经理招聘体系优化中。通过胜任力模型解决天润公司项目经理招聘体系存在的问题，助力企业构建更为高效和精准的人才选拔与培养体系。



## 1.4 研究内容与方法

### 1.4.1 研究内容

本研究在检索并查阅国内外文献后,通过运用访谈、问卷调查和统计分析等多种方式,对天润公司项目经理招聘体系进行了深入分析,以发现存在的问题。在此基础上,构建了项目经理的胜任力模型,并结合模型对招聘体系进行优化。为此,本研究共分为七个部分。

第一部分,绪论。简述本研究的研究背景、目的及意义,对国内外研究现状进行总结,分析已有研究成果,确定研究思路与研究方法。

第二部分,相关的概念与理论基础。主要阐述相关概念和理论,通过文献研究对招聘相关概念及理论以及胜任力相关概念及理论等进行梳理。

第三部分,天润公司项目经理招聘体系现状及存在问题。通过查阅资料、实地走访等方式对天润公司现状进行摸底调查。随后,通过先访谈后问卷的方式,对天润公司项目经理招聘体系存在的问题进行调研和分析。

第四部分,天润公司项目经理胜任力模型构建。结合战略演绎法与行为事件访谈法进行胜任力要素提取,构建项目经理胜任力初始模型。随后,通过专家评估,确定最终模型。

第五部分,基于胜任力模型的天润公司项目经理招聘体系优化。基于本研究所构建的项目经理胜任力模型,优化项目经理招聘体系,主要从招聘需求、岗位职责、甄选环节以及招聘效果评估四个方面进行。

第六部分,天润公司项目经理招聘优化体系实施保障。为了确保天润公司项目经理招聘体系的优化措施得到有效实施,本研究从制度层面、组织层面和人员层面提出了实施保障。

第七部分,研究结论与展望。总结本研究的不足之处,对研究方向进行展望。

### 1.4.2 研究方法

#### (1) 问卷调查法

问卷调查法最初由英国高尔顿(1882)创立,是一种广泛使用的数据收集方

式，通过发放问卷并统计分析回收的数据来获取信息。本研究在前期访谈的基础上，针对项目经理招聘现状进行问卷调查，通过问卷星平台进行发放，对天润公司项目经理进行问卷调查，汇总结果，收集和了解相关信息。

### （2）统计分析法

统计分析法是一种科学研究方法，它通过对研究对象的数量特征进行系统的收集、整理、分析和解释，来探究事物之间的相互关系、规律性和发展趋势。本研究在分析天润公司招聘体系现状的问卷调查结果以及访谈结果时应用了统计分析法。

### （3）行为事件访谈法

行为事件访谈法（BEI），由美国心理学家大卫·麦克利兰（1973）提出，是一种用于深入探究个体行为和成就的工具，尤其在构建胜任力模型方面显示出极高的效度。行为事件访谈法是一种通过收集被访者以往的工作事件描述信息并对其行为和心理进行分析的研究方法。本研究在胜任力要素收集的过程中，通过面对面或远程访谈的方式，对天润公司绩效优秀的项目经理进行访谈，了解和收集相关信息，以便于进行胜任力模型的构建。

### 1.4.3 技术路线

本研究技术路线图如图 1.1 所示。

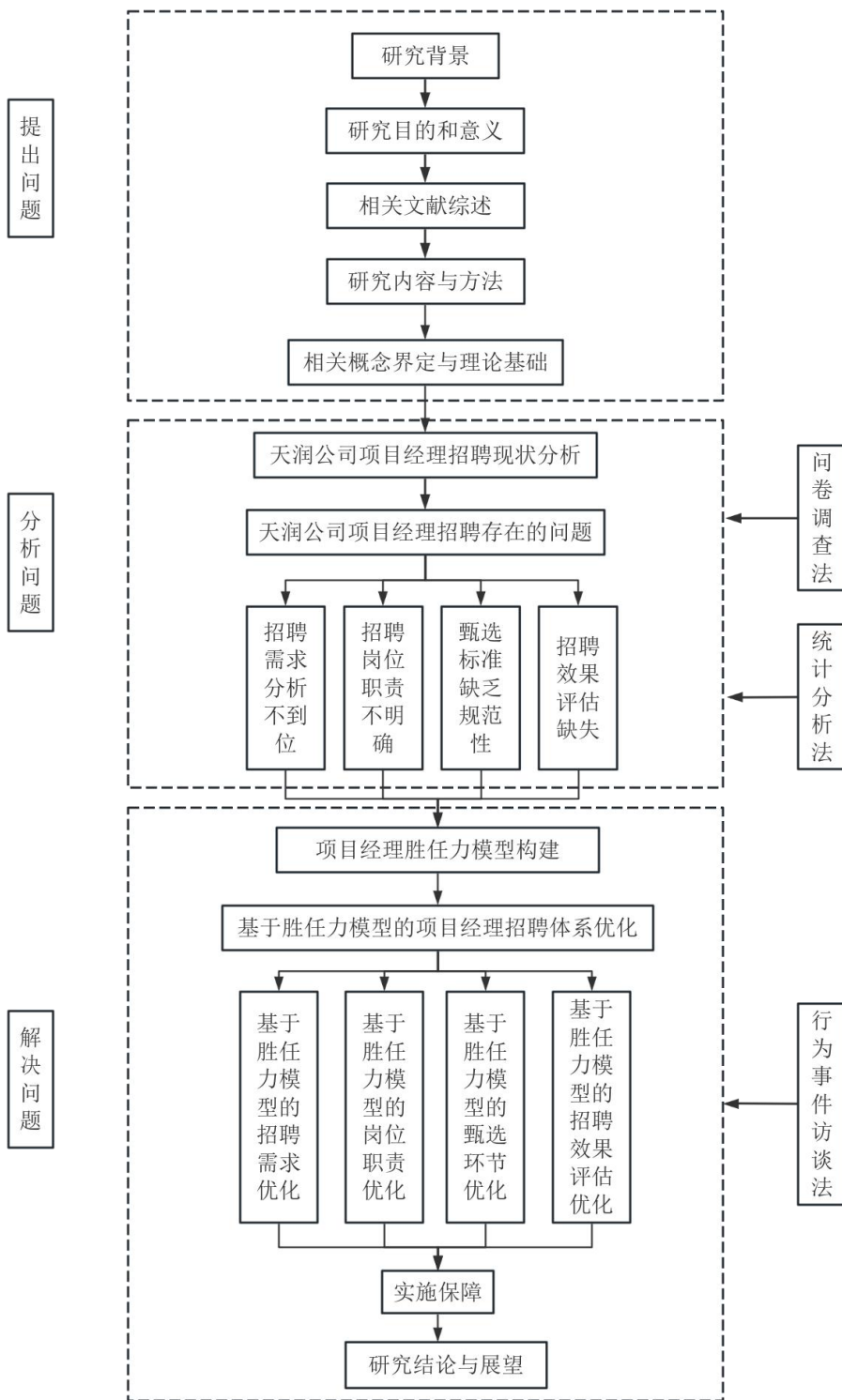


图 1.1 技术路线

## 2 相关概念界定与理论基础

### 2.1 相关概念界定

#### 2.1.1 胜任力的概念

胜任力(Competency)这一概念最初由哈佛大学的心理学家 McClelland(1973)提出,用以描述那些能够区分工作中表现优秀者与一般表现者的个性特征。这些特征包括个人在某一领域的知识、技能以及能够在特定任务或工作活动中取得成功表现的能力。自麦克利兰首次提出胜任力概念以来,众多国内外学者对其进行了深入研究,并提出了各自的见解。其中,Spencer(1993)提出的胜任力概念尤为流行,他明确了胜任力在区分优秀绩效者与一般绩效者方面的应用,并列举了常见的胜任特征,包括认知、动机、特性、态度、价值观、自我形象、特定领域的知识、可识别的个人特质以及行为技能等。

国外学者对胜任力概念的归纳主要包括以下几个方面:(1)个性特征:胜任力是个体的一系列深层次个性特征,这些特征与工作绩效密切相关。(2)行为表现:胜任力体现在个体的行为上,这些行为能够在工作情境中产生积极的结果。(3)可测量:胜任力是可以被观察和测量的,通过行为事件访谈、评估中心等方法可以对其进行评估。(4)区分性:胜任力能够区分出表现优秀者与一般表现者,有助于企业在招聘和人才发展中做出更明智的决策。(5)发展性:胜任力是可以培养和发展的,通过培训和实践,个体可以提升其胜任力水平。

#### 2.1.2 招聘体系的概念

招聘在企业管理中占据重要的地位,招聘指的是招收、聘任职工和员工的过程。在市场经济体系下,招聘应严格遵循公开透明的竞争原则。学术界对招聘的理解有所深化,倾向于区分招聘与选拔的环节。招聘,被视为一项策略性的行动,旨在激发潜在人才加入组织,而选拔则是在初步招录后,对不适合人选进行筛选剔除的过程,两者的目标皆在于确保应聘者与职位要求的精准匹配。早在1951年,劳动部门就发布了《关于地区性招聘职工暂行准则》,强调了招聘流程的规

范化和政策导向，规定了明确的步骤。招聘者与应聘者需共同制定详尽的劳动合同，涵盖薪酬待遇、试用期安排、工作时间以及如因工作地点偏远而产生的安家费和交通费用等细节，并确保所有协议在地方劳动行政机构备案。综上所述，招聘指的是：根据组织的用人需求，运用多途径吸引合适的应聘者，经过公正的选拔，最后以书面形式确认录用，这就是招聘的实质内涵。

招聘体系的构建与完善，是现代企业人力资源管理招聘工作中的重要环节。招聘体系的建立要以企业战略发展目标为核心，通过梳理关键业务环节及明确人员规划，围绕企业中短期经营目标有节奏地开展招聘工作。具体而言，招聘体系的内容主要包括：（1）招聘需求分析：涉及对企业当前和未来人才需求的深入分析。企业需要评估特定岗位的空缺情况、预测未来的人才缺口，并结合企业的财务状况和人力资源规划，确定招聘的规模和时间表。（2）招聘岗位分析：在明确了招聘需求之后，对每个岗位进行详细分析是至关重要的。这包括制定人才画像，明确岗位职责、任职要求和薪资待遇等，以确保招聘活动能够吸引并筛选出与岗位最匹配的人才。（3）招聘甄选：招聘甄选是招聘体系中的核心环节，涉及通过多种渠道发布招聘信息、收集和筛选简历、组织笔试和面试、进行背景调查等活动。通过一系列甄选活动，从众多候选人中挑选出最合适的人选，以满足企业的人才需求。（4）招聘效果评估：为了确保招聘活动的有效性和效率，定期进行招聘效果评估是必不可少的。招聘效果评估包括分析招聘达成率、招聘及时率、应聘者数量、面试通过率、入职率等关键指标。同时，新入职的员工是否符合岗位需求也包含在招聘效果评估的范畴。

招聘体系是企业确保人力资源供给与企业战略目标相匹配的关键机制，要求企业在不同发展阶段根据人才需求的变化，不断优化和调整招聘流程，以提高招聘效率和质量，确保企业能够吸引、选拔和保留合适的人才。

## 2.2 相关理论基础

### 2.2.1 冰山模型

Spencer（1993）提出的“冰山模型”是胜任力模型领域的一个重要理论，如图 2.1 所示。“冰山模型”将个人能力分为两个层面：可见的“冰山上部”和

隐藏的“冰山下部”。在这个模型中，“冰山上部”包括了基本知识和基本技能，这些是相对容易观察和衡量的素质，通常可以通过教育培训和实践经验得到提升，构成了个体胜任工作的基本要求。相对地，“冰山下部”则包含了更为深层的个人特质，如价值观、自我认知、品质和动机。这些特质虽然不易直接观察，但对个体在工作中的表现有着深远的影响。价值观和自我认知是个体对自身和外界的理解和判断，可以通过长期的成长和培训经历得到发展和调整。而品质和动机则是个体内在的驱动力和行为倾向，这些特质在成年后相对稳定，改变的难度较大。

在“冰山模型”中，知识和技能虽然是基本的胜任素质，但真正决定个体是否能够在工作岗位上取得卓越绩效的，是那些隐藏在“冰山以下部分”的深层特质。这些胜任性素质，如价值观、自我认知、品质和动机，是区分绩效优秀者与绩效一般者的关键因素。不仅影响个体对工作的投入和热情，还决定了个体在面对挑战和压力时的应对策略，从而直接影响工作绩效的高低。因此，“冰山模型”强调了在人力资源管理和人才发展中，不仅要关注容易衡量和提升的表面素质，更要重视那些不易观察但对绩效有着决定性影响的深层素质。这对于企业在招聘、选拔和培养人才时提供了重要的理论指导，帮助企业更全面地评估和开发员工的潜力，从而实现更高的组织绩效。

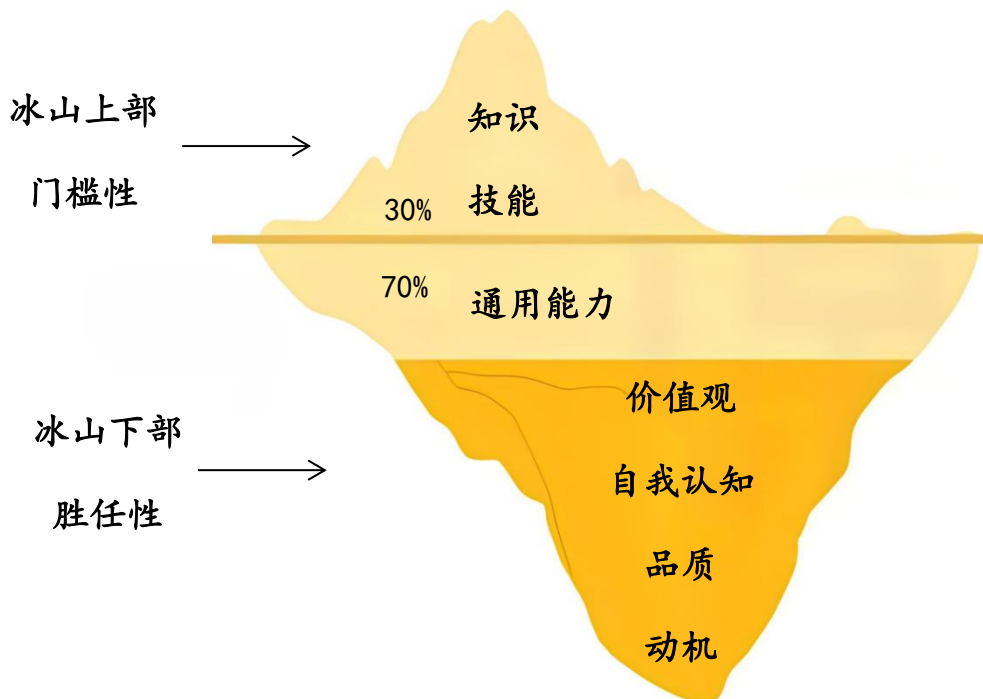


图 2.1 胜任力冰山模型

## 2.2.2 洋葱模型

Boyatzis (1982) 提出的“洋葱模型”为我们理解个体胜任力提供了一个层次分明的框架,如图 2.2 所示。该模型将胜任力分为位于不同层次的内在和外在因素,形象地比喻为洋葱的结构,其中核心层次是动机,位于洋葱的中心,是推动个体行动和追求目标的根本力量。动机作为内在因素的核心,对个体的其他特质和行为有着深远的影响。围绕着动机的内层,洋葱模型还包括了个性、自我形象和价值观这三个关键要素。个性描述了个体稳定的行为模式和态度倾向,而自我形象和价值观则反映了个体对自身及所持信念的深刻认知。这些深层次的内在因素共同塑造了个体的行为模式和决策方式,对个体的行为和思维产生决定性的作用。向外层过渡,洋葱模型涉及了社会角色、态度、知识和技能等外在因素。社会角色体现了个体在社会互动中所扮演的角色和承担的责任,态度则是个体对不同事物的看法和立场,而知识和技能是个体通过学习和实践所掌握的具体能力。这些外在因素相对容易通过外部观察和评估来衡量,对个体在工作和社会生活中的表现有着直接且显著的影响。

在洋葱模型中,从核心到外层的展开揭示了个体特质的层次性和重要性。核心的内在因素构成了个体的基本特性,通常是稳定且难以改变的。相比之下,外在因素虽然更易于观察和测量,但同样在塑造个体的行为特征和绩效方面发挥着关键作用。通过这种层次化的视角,能够更全面地理解个体的胜任力,并在人力资源管理实践中更有效地评估和培养人才。

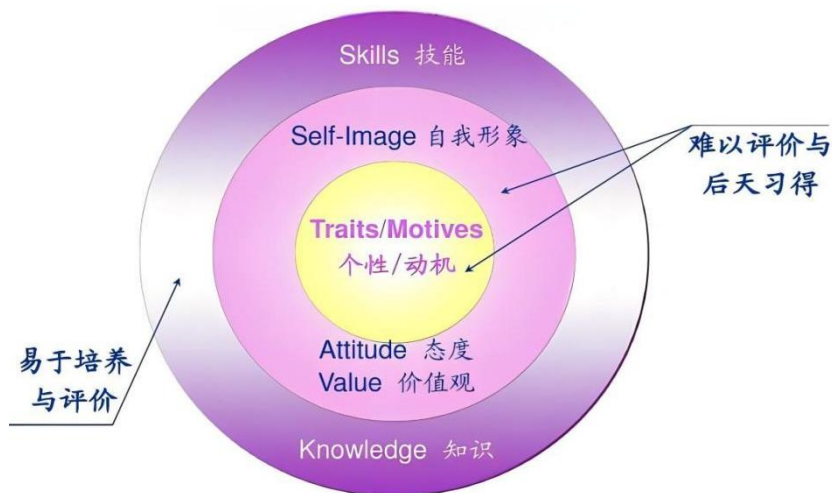


图 2.2 胜任力洋葱模型

综上所述，在探讨胜任力模型时，可以将“冰山模型”和“洋葱模型”结合起来，以获得一个更为全面的理解。这两个模型虽然在表现形式上有所不同，但共同强调了个体胜任力的多层次结构，以及内在和外在因素对个体行为和绩效的影响。

“冰山模型”通过将胜任力分为可见的“冰山上部”和不可见的“冰山下部”，突出了知识和技能（冰山以上）与价值观、自我认知、品质和动机（冰山以下）之间的差异。冰山以下的隐性特质虽然不易观察，却是决定个体是否能够在工作中取得高绩效的关键因素。而“洋葱模型”则通过层层包裹的结构，揭示了从核心动机到外在技能的胜任力层次。动机、个性、自我形象和价值观构成了个体的内在核心，这些深层次的个人特质对行为模式和决策过程有着决定性的影响。向外层展开，社会角色、态度、知识和技能等外在因素则相对容易观察和评估，它们直接影响个体在社会和工作中的表现。

在项目经理胜任力模型构建的过程中，可以从“冰山模型”中汲取对隐性胜任力的重视，认识到价值观、自我认知、品质和动机在个体绩效中的重要性。同时，可以借鉴“洋葱模型”的层次性，理解个体的外在表现是如何由内在特质所塑造的。在招聘和人才发展过程中，企业不仅要关注候选人的知识和技能（冰山以上部分和洋葱的外层），更要深入探索其动机、个性和价值观（冰山以下部分和洋葱的内层），以确保所选拔的人才不仅具备当前所需的技能，而且拥有支持长期发展和高绩效的深层次特质。



## 3 天润公司项目经理招聘体系现状及存在问题

### 3.1 天润公司现状

#### 3.1.1 天润公司简介

天润公司成立于 1988 年 10 月，是一家电力工程建设公司。公司专注于电力工程领域，拥有广泛的业务范围，包括但不限于：电力设施安装、维修和试验业务，涵盖 220kV 及以下电压等级的输（供、受）变电工程；建筑工程施工，具备总承包叁级资质，以及管道工程、消防工程、环保工程等专业叁级资质；装饰装修工程，能够承担 2 项以上单位工程造价 500 万元以上或 10 项以上单位工程造价 50 万元以上的项目；物资材料供应与销售，涉及电力器材、电子设备、仪器仪表等；电气检测、物业管理、会议商务接待服务，以及电力技术服务和咨询。作为一家具有前瞻性的企业，天润公司积极对外投资，目前投资了 4 家公司，并拥有 12 处分支机构，展现了公司在多个领域的强大实力和发展潜力。通过这些投资和分支机构，公司不仅在电力工程领域建立了坚实的基础，还在多个新兴领域展现出了创新和扩展的能力。

#### 3.1.2 天润公司组织架构及人员情况

截至 2023 年底，天润公司现有岗位员工总数是 574 人，其中领导班子 7 人，中层管理人员 14 人，基层骨干（主管）17 人，不同领域的中高级工程技术人员总共有 84 人，包括中、高级工程师 12 人，二级建造师 39 人，一级建造师 3 人，助理造价师 6 人，中高级会计师 4 人，高压电工、质检、试验、施工、安全等技术人员 224 人。从人员构成来看，具备良好资质。学历角度来看，该公司总人数中的 77%为专科及以上学历，共 492 人，其余 22%为高中及以下学历，共 132 人。需要进一步提升学历。公司组织结构图如图 3.1。

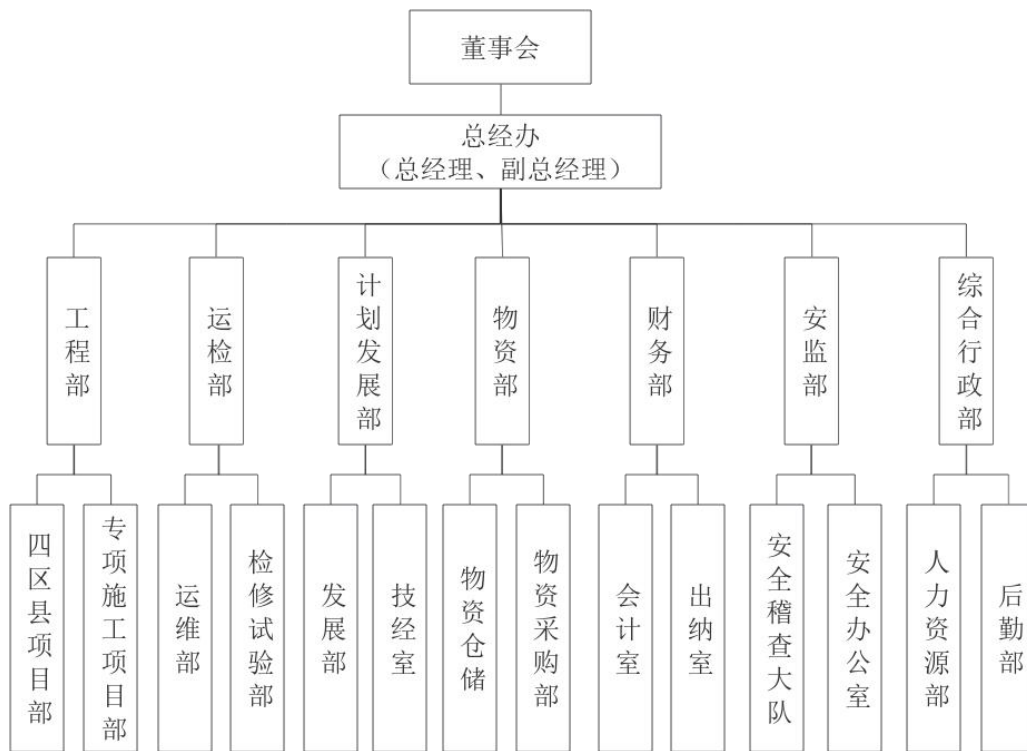


图 3.1 天润公司组织架构

### 3.1.3 天润公司项目经理具体情况

截至 2023 年底，天润公司在岗项目经理 42 人，具体情况如表 3.1 所示。

表 3.1 项目经理具体情况

维度	分类	数量（人）	比例（%）
年龄分布	35 岁以下	17	40
	36-45 岁	11	27
	45 岁以上	14	33
学历分布	本科及以上	36	85
	大专及以下	6	25
工作年限	1-3 年	6	14
	3-5 年	5	12
	5-10 年	12	29
	10 年以上	19	45
证书取得	一级建造师	3	7
	二级建造师	39	93

数据来源：天润公司内部资料整理

由表 3.1 可知,项目经理团队总人数 40%为 35 岁及以下人员,27%为 36-45 岁人员,33%为 45 岁及以上人员。由此可见,该公司在项目经理团队的设置上,呈现出明显的年轻化特质,这表示公司发展前景良好。再来看相关人员的学历构成,本科及以上学历人员最多,有 36 人,占比高达 85%;专科及以下人数是 6 人,占比 25%。这表示该公司多数聘任本科等级的项目经理,专业相关度比较理想,但还需要进一步提升学历水平。目前,公司中工作时间超过 10 年的项目经理有 19 人,占比 45%,其余 55%的项目经理均未有 10 年以上的工作时长,但多数处于 5-10 年的工作时长区间。这表示该公司项目经理团队对相关业务的熟悉程度较高。目前项目经理取得二级建造师人数为 39 人,取得一级建造师证书人数为 3 人。

## 3.2 天润公司项目经理招聘体系现状

### 3.2.1 天润公司项目经理招聘需求分析

公司在制定招聘计划时,主要以项目年度启动和工程进度作为参考依据,以此来确定项目经理的人员配置需求。不过,公司在对项目经理职位的具体需求分析上,尚未形成深入和详细的分析流程。在年度招聘规划中,天润公司主要关注了项目启动前的准备工作,但对于项目初期开发和建设规范的了解,以及人员到位的时间安排,尚未形成明确的规划和预测。此外,公司的招聘计划在时间分布上呈现出一定的波动,例如在春季的 3 月和 4 月招聘量较大,5 月有所减少,而夏季到秋季的 8 月至 12 月则几乎没有招聘活动。天润公司的招聘需求分析还未能充分考虑到招聘市场的季节性变化,如求职高峰期的 3 月、4 月和 9 月、10 月。同时,公司在规划中也未充分考虑到项目经理的流动性和项目周期性,这对于确保项目经理在完成一个项目后能够及时投入到新项目中,维持项目连续性和稳定性具有重要影响。

### 3.2.2 天润公司项目经理岗位职责分析

天润公司现有的《项目经理岗位职责》如表 3.2 所示。可以看出,天润公司

项目经理原来的岗位职责包括十个方面，涵盖了项目日常工作的各个方面。

表 3.2 项目经理岗位职责

岗位	主要职责
项目经理 (项目副经理)	<p>项目经理作为施工工地的核心管理者，全面掌控项目部的日常运营：</p> <p>(1) 主持并代表施工单位在授权范围内执行施工合同，全程监控生产与调度，确保工程按计划平稳推进。</p> <p>(2) 构建并监督实施各项施工责任制度及专业管理体系，配置资源并确保其高效运作。在相关施工文件和质量证书上签字并盖章，对项目团队的表现进行绩效评估和奖惩决策。</p> <p>(3) 主导制定项目具体管理流程，跟踪执行并评估效果。</p> <p>(4) 制定施工进度、安全、质量及成本控制策略，实时掌握整体施工动态，包括安全、质量、进度、技术及成本协调。</p> <p>(5) 审批施工作业 B 票，对施工过程中的管理标准执行进行审核、分析，并组织纠正偏差行动。</p> <p>(6) 处理工程实施中的重大问题，提出预防措施，并在必要时协调相关方解决棘手难题。</p> <p>(7) 管控项目资金使用方向，负责安全文明施工费用申报及应用。</p> <p>(8) 对安全文明施工进行监管，包括环境卫生、职业健康等，对关键工序、危险操作、特殊任务等进行筹备，审查分包商入场资格，注重全面分包安全管理的管控。</p> <p>(9) 对核心分包团队和成员进行能力评估，选择适合的入场队伍，合理配置人员岗位。</p> <p>(10) 组织工程自检和质量评级，协同公司进行专业检验、阶段验收和启动验收，迅速解决发现的问题，以实现持续改进。</p>

数据来源：天润公司内部资料

从 2018 年至今，天润公司所采用的项目经理岗位职责说明一直未得到更新和修订。这份说明的内容主要聚焦于项目经理的事务性工作职责，如日常项目管理、组织实施等基础任务。然而，对于项目经理在实现高绩效方面的要求，并未提供详尽的指导和标准。这可能导致公司在评估和选拔项目经理时无法全面衡量候选人的真实潜力和适合度，进而影响到项目团队的整体表现和公司的业务成果。

### 3.2.3 天润公司项目经理招聘甄选环节

天润公司项目经理的甄选过程有以下几个环节：

(1) 发布招聘公告。人力资源部门在接到招聘任务后，会在指定的招聘渠道发布招聘公告，公告中会发布基本的招聘条件。(2) 筛选简历。人力资源专员负责初步筛选，首先检查候选人是否达到了学历、年龄和专业等基本要求。只

有在这些硬性标准均符合的情况下,才会继续评估候选人的工作经历及相关职责是否与岗位要求相符。(3) 笔试环节。人力资源部门在初步筛选候选人的资格和经验后,由用人部门负责专业知识笔试环节。笔试内容涵盖与岗位相关的理论及技能知识。(4) 面试环节。天润公司的面试分为两个阶段:第一阶段由人力资源部主管进行初试,第二阶段由用人部门主管进行复试。两轮面试均采用结构化面谈的形式。(4) 录用决策。通过前两轮面试的候选人将进入最后一轮面试,由公司副总经理做出最终的录用决定。在确定薪酬方案时,人力资源专员与人力资源主管会进行沟通,并在获得批准后,与候选人达成一致,随后向其正式发出录取通知。

### 3.2.4 天润公司项目经理招聘效果评估

目前,天润公司对项目经理招聘效果的评估主要集中在数量层面的指标,如招聘职位的完成率和招聘所需的时间周期。这些指标提供了招聘活动的基本情况,但公司在评估过程中并未充分考虑其他关键的质量指标。例如,天润公司没有将新聘项目经理在试用期内的岗位匹配度作为评估的重要内容,这是一个重要的质量指标,能够反映出招聘流程的有效性和新员工的适应情况。此外,公司也没有对新聘项目经理的实际工作表现进行持续的跟踪和评估,这可能会影响对招聘流程连续性的评价。

## 3.3 天润公司项目经理招聘体系调研

为了进一步了解天润公司项目经理招聘体系情况,本研究选择了天润公司 10 名中高层管理人员进行访谈,根据访谈情况,结合项目经理招聘体系现状,编制了调查问卷,对天润公司项目经理及中高层管理者进行调研,以期找出天润公司项目经理招聘体系存在的问题。

### 3.3.1 访谈设计与过程

#### (1) 访谈提纲设计与访谈对象

本研究的访谈提纲共包含九个问题,涉及招聘体系情况、招聘工作开展情况、

招聘渠道以及招聘流程等多个方面。具体的访谈提纲如表 3.3 所示。

表 3.3 访谈提纲

编号	问题
1	您如何看待公司目前的招聘工作？它是否有效地满足了项目经理岗位的需求？
2	在您看来，公司招聘过程中存在哪些主要问题？这些问题的成因是什么？
3	您认为现有的招聘团队是否具备承担项目经理招聘任务的能力？如果需要提升，我们应该如何加强招聘人员的业务技能？
4	目前的招聘渠道是否足够广泛以满足公司对项目经理的需求？有哪些方法可以帮助我们拓宽招聘渠道？
5	您认为公司目前招聘项目经理的甄选方法是否合理规范？能否招聘到所需的项目经理？
6	您觉得公司目前的招聘流程是否科学合理？有哪些环节需要改进以提高招聘效率和质量？
7	作为公司的管理者，您是否感觉到项目经理的紧缺对公司业务发展造成了限制？
8	请您谈谈公司目前对项目经理招聘有哪些具体的要求和期望？
9	在您看来，项目经理的招聘工作有哪些方面急需改进？

通过以上问题，可以全面了解被访者对于天润公司招聘体系以及招聘工作开展情况的观点和经验，从而揭示招聘体系在组织内的运作情况。

本研究基于典型性原则，选取天润公司总经理、副总经理、工程部部长、运检部部长、计划发展部部长、物资部部长、财务部部长、安监部部长以及综合行政部部长等 10 位中高层管理者，采用面对面的访谈形式，总结当前招聘体系中存在的问题，并探讨出现原因。受访者基本情况如表 3.4 所示。

表 3.4 受访者基本情况

受访者	性别	年龄	学历	职务	工作年限
1	男	45	硕士	总经理	9
2	男	40	硕士	副总经理 A	7
3	女	42	本科	副总经理 B	6
4	男	40	本科	工程部部长	5
5	男	43	硕士	运检部部长	5
6	女	39	本科	计划发展部部长	6
7	男	35	本科	物资部部长	7
8	女	32	硕士	财务部部长	5
9	男	36	硕士	安监部部长	4
10	男	30	硕士	综合行政部部长	4

数据来源：天润公司内部资料整理

从表 3.4 可以看出, 10 名受访者中, 男性 7 名, 女性 3 名。年龄在 30-45 之间, 硕士学历 6 名, 本科学历 4 名。职务方面涉及总经理、副总经理、工程部部长、运检部部长、计划发展部部长、物资部部长、财务部部长、安监部部长和综合征征部部长。工作年限最长 9 年, 最低 4 年。可以看出, 选择的访谈对象都是天润公司中高层管理人员, 对于公司的情况非常了解。

## (2) 访谈结果分析

通过汇总 10 位受访者访谈内容, 找出了影响天润公司项目经理招聘效果不佳的主要因素, 具体如表 3.5 所示。

表 3.5 影响项目经理招聘效果不佳的主要因素

序号	影响因素	频数	访谈文字稿节选
1	招聘计划不够完善	9	总经理指出目前公司仍采用传统招聘方式, 很多时候在招聘前就没有进行提前规划, 缺乏完善的招聘计划。
2	岗位需求没有提前设计	6	总经理指出在招聘时没有对岗位需求进行分析, 用人断档严重。
3	招聘人员不专业、力量薄弱	6	副总经理 A 指出公司的人力资源部人员紧张, 人力资源工作专员太少, 现有招聘人员非人力资源专业出身, 存有很多专业上的欠缺和不足。
4	招聘标准不统一	8	副总经理 B 指出在招聘过程中, 除了公司规定的一些基本标准, 没有更多具体的标准指导招聘过程。
5	岗位职责不明确	5	工程部部长指出在项目经理招聘过程中, 岗位描述含糊不明, 岗位职责不明确, 导致招来的项目经理无法胜任工作, 出现人岗不匹配的情况。
6	甄选方法有待更新	6	综合行政部部长指出, 现有的甄选方法已经很多年没有结合实际情况去进行调整了。
7	招聘效果评估不够	7	财务部部长指出在项目经理招聘中公司在对于招聘效果评估环节, 做得还不够。

通过表 3.5 可以看出, 影响天润公司项目经理招聘效果不佳的主要因素有以下七个方面:

(1) 招聘计划不够完善。天润公司总经理, 硕士学历, 已经在公司工作了 9 年, 对于公司的各方面都非常了解。总经理指出, 公司仍采用传统招聘方式, 很多时候在招聘前就没有进行提前规划, 缺乏完善的招聘计划。可以看出, 天润公司在项目经理招聘中需要进一步完善招聘计划。

(2) 岗位需求没有提前设计。总经理指出, 在招聘时没有对岗位需求进行分析, 用人断档严重。岗位需求分析是项目经理招聘的前提, 目前, 天润公司在

招聘项目经理前，没有根据岗位需求设计招聘内容，造成了招聘到的项目经理与岗位需求存在差距。

(3) 招聘人员不专业、力量薄弱。副总经理 A，硕士学历，在公司已经工作了 7 年，是公司的高层领导之一。副总经理 A 指出，公司的人力资源部人员紧张，人力资源工作专员太少，现有招聘人员非人力资源专业出身，不论是专业知识还是经验成果，都存在明显的不合理现象。可以看出，目前天润公司招聘人员不足，专业不强。

(4) 招聘标准不统一。副总经理 B，本科学历，在公司已经工作了 6 年，是公司的高层领导之一。副总经理 B 指出在招聘过程中，除了公司规定的一些基本标准，没有更多具体的标准指导招聘过程。

(5) 岗位职责不明确。工程部部长，本科学历，在公司工作 5 年，是天润公司项目经理的直接上级领导。工程部部长指出在项目经理招聘过程中，岗位描述含糊不明，岗位职责不明确，导致招来的项目经理无法胜任工作，出现人岗不匹配的情况。

(6) 甄选方法有待更新。综合行政部部长指出，现有的甄选方法已经很多年没有结合实际情况去进行调整了。

(7) 招聘效果评估不够。财务部部长，女，硕士学历，工作年限 5 年。财务部部长指出，公司在对于招聘效果评估环节，做得还不够。

### 3.3.2 问卷设计与调研过程

#### (1) 问卷设计

基于以上的访谈结果，设计了项目经理招聘体系调查问卷。通过问卷，进一步探索招聘体系中存在的具体问题，包括招聘需求分析、岗位职责分析、甄选方法规范性、招聘效果评估等方面。具体问题如表 3.6 所示。

表 3.6 招聘各环节设置的问题

编号	问题
1	您认为公司在招聘时对项目经理岗位的质量和数量要求是否明确。
2	您认为公司在制定招聘需求时，对项目经理岗位的需求量是否充分满足实际需要。
3	您认为公司的招聘周期是否合理。



续表 3.6 招聘各环节设置的问题

编号	问题
4	您是否认为目前的岗位职责描述清晰、详尽，能够有效指导项目经理了解职位要求。
5	您觉得公司对项目经理岗位的职责分析是否能够准确反映实际工作需求。
6	您是否认为公司需要进一步细化和优化岗位职责描述。
7	您对公司目前采用的甄选方法（如笔试、面试等）的规范性如何评价。
8	在招聘过程中，您认为公司是否充分考虑到项目经理的技能、经验以及团队协作能力等关键因素。
9	您认为公司的招聘效果评估是否真实反映了项目经理的工作表现和潜力。
10	您如何评价公司目前的招聘效果评估。

## （2）调研目的及对象

本次问卷调查选取天润公司中高层管理者以及全体项目经理为调查对象。具体情况如表 3.7 所示。

表 3.7 被调查者基本情况

维度	分类	数量（人）	比例（%）
年龄分布	35 岁以下	20	38
	36-45 岁	18	35
	45 岁以上	14	27
学历分布	本科及以上学历	46	88
	大专及以下	6	12
工作年限	1-3 年	6	12
	3-5 年	10	19
	5-10 年	17	33
	10 年以上	19	37
人员情况	项目经理	42	81
	中高层管理者	10	19

从表 3.7 可知，被调查对象年龄在 35 岁以下的有 20 人，占比 38%，36-45 岁的有 18 人，占比 35%，45 岁以上的有 14 人，占比 27%。学历在本科及以上学历的有 46 人，占比 88%；专科的有 6 人，占比 12%。在公司工作时间达 10 年以上的有 19 人，占比 37%；工作时间在 5-10 年（含 10 年）的有 17 人，占比 33%；工作时间在 3-5 年（含 5 年）的有 10 人，占比 19%；工作时间在 1-3 年（含 3 年）的有 6 人，占比 12%。项目经理人数 42 人，占比 81%，中高层管理者人数 10 人，占比 19%。

### （3）调研过程

本次调研采用不记名的方式自愿填写，通过“问卷星”电子问卷的形式进行发放和回收。本次共发放调查问卷 52 份，其中 42 份为天润公司项目经理，10 份为该公司中高层管理者，最后回收有效问卷 48 份，其中在职项目经理 40 份，中高层管理者 8 份。有效率 92%。

## 3.4 天润公司项目经理招聘体系存在问题

结合以上访谈和调研可以得出，天润公司项目经理招聘中存在以下四个问题：招聘需求分析不到位、招聘岗位职责不明确、甄选标准缺乏规范性以及招聘效果评估不佳。

### 3.4.1 招聘需求分析不到位

从调查结果可以看出，41.67%的被调查者（20 人）认为公司对项目经理岗位的质量和数量要求较为明确（非常明确和比较明确）。然而，58.33%的被调查者（28 人）认为要求不够明确（一般、不太明确和很不明确），如图 3.2。这表明公司在招聘前可能需要进一步明确项目经理岗位的质量和数量要求，以提高招聘的准确性和效率。

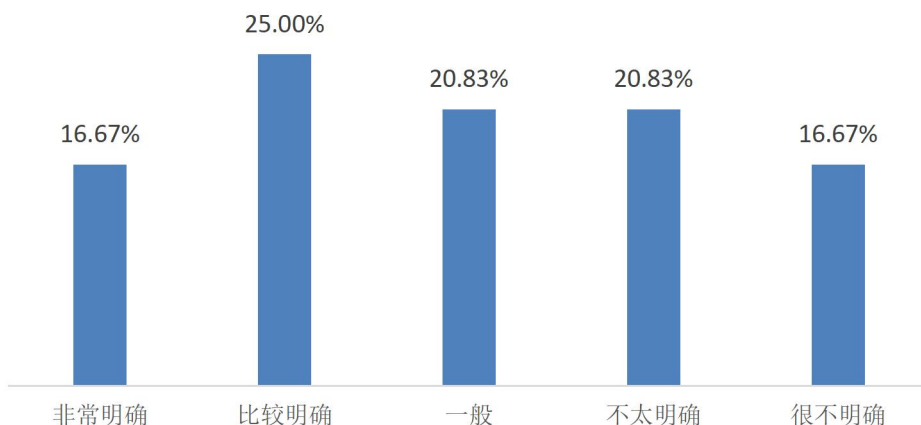


图 3.2 项目经理岗位的质量和数量要求明确程度调查情况

从调查结果可以看出，被调查者对公司是否充分满足项目经理岗位的需求量

意见不一。35.41%的被调查者（17 人）认为公司满足了实际工作需要（非常满足和比较满足），但也有 64.59%的被调查者（31 人）认为需求量不够充分（一般、不太满足和很不满足），如图 3.3。这说明公司需要更好地预估项目经理的需求量，以确保招聘能够满足实际工作需求。

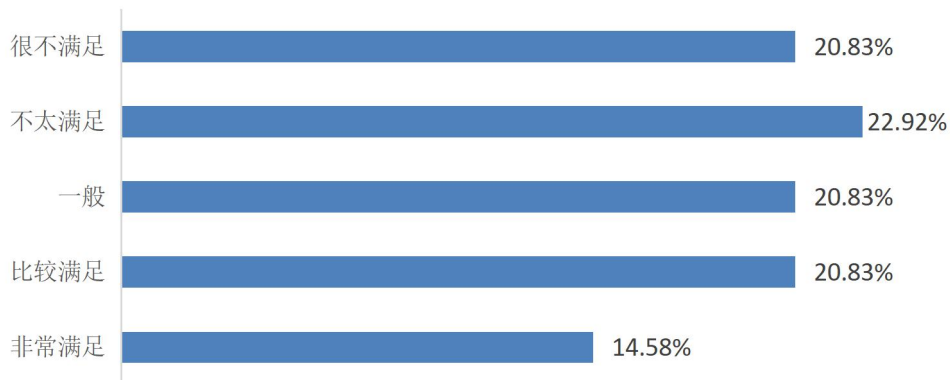


图 3.3 项目经理需求量调查情况

对于公司的招聘周期，41.67%的被调查者（20 人）认为公司的招聘周期较为合理（非常合理和比较合理），58.33%的被调查者（28 人）认为不够合理（一般、不太合理和很不合理），如图 3.4。这表明公司的招聘周期存在一定的问题，需要更加合理地设置招聘周期，以提高招聘的效率和及时性。

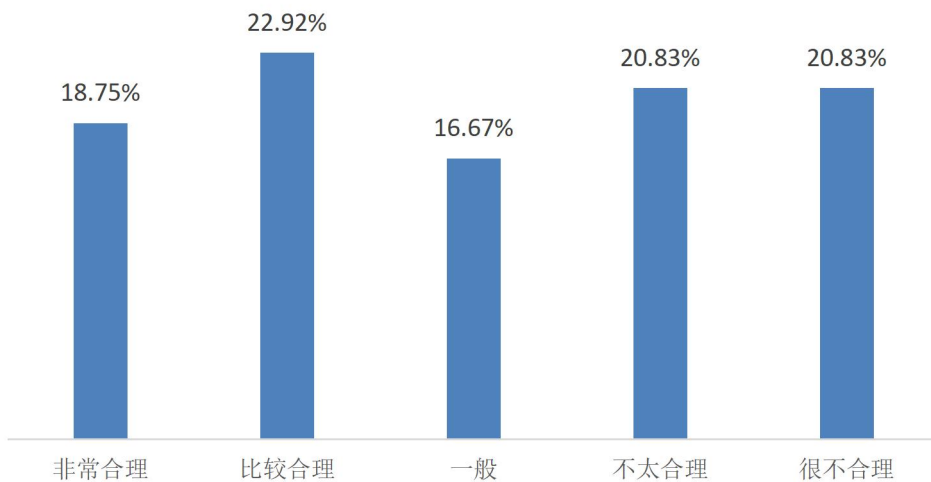


图 3.4 招聘周期合理性调查情况

通过对以上三个问题的调查结果分析,我们发现这些问题的根源在于对招聘需求的分析不够到位。公司在对项目经理岗位的质量和数量要求方面存在不够明确的情况,导致在制定招聘需求时缺乏清晰的目标和指导,从而使得招聘过程缺乏针对性,难以有效地吸引到合适的候选人。同时对岗位需求量预估的不准确会导致招聘过程中出现供需不平衡的情况,即使招聘了一定数量的项目经理,但可能无法满足实际工作需要,或者可能导致资源的浪费。此外,招聘周期的合理性也受到质疑。如果招聘周期过长或过短,都可能影响到招聘流程的顺利进行。过长的招聘周期可能导致项目启动的延迟,影响项目进度和业务发展;而过短的招聘周期可能导致招聘过程匆忙,未能充分评估候选人的能力和适应性,增加了招聘失败的风险。

### 3.4.2 招聘岗位职责不明确

从调查结果可以看出,对于岗位职责描述的清晰度和详尽度,人们的看法比较分散。29.17%的被调查者(14人)认为岗位职责描述较为清晰和详尽(非常认同和比较认同),70.83%的被调查者(34人)认为描述不够清晰和详尽(一般、不太认同和很不认同)如图 3.5。这表明公司可能需要进一步优化岗位职责描述,以提高应聘者对职位要求的理解和匹配度。

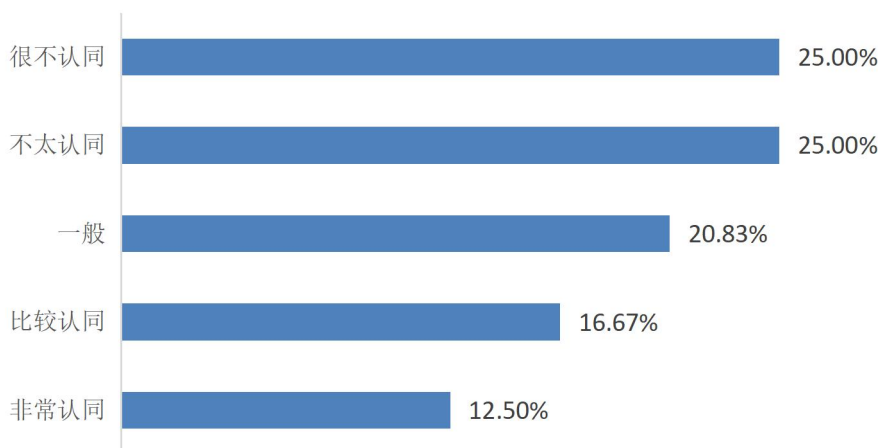


图 3.5 岗位职责描述调查情况

对于公司对项目经理岗位的职责分析能否准确反映实际工作需求的认同程度参差不齐。25%的被调查者（12 人）认为公司的职责分析能够较为准确反映实际工作需求（非常认同和比较认同），75%的被调查者（36 人）认为不太认同或很不认同（一般、不太认同和很不认同），如图 3.6。这表明公司在岗位职责分析方面还存在一定程度的不足，需要进一步完善和提升。

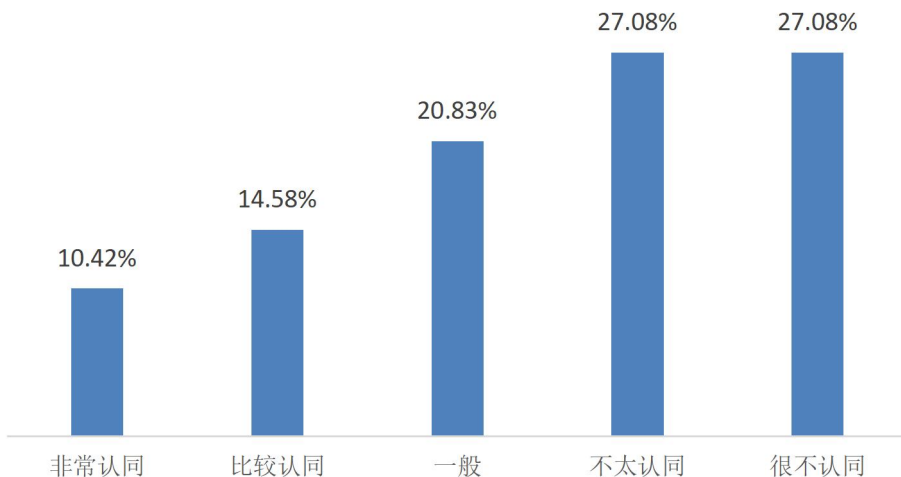


图 3.6 岗位分析情况调查情况

在是否需要进一步细化和优化岗位职责描述方面，56.25%的被调查者（27 人）认为需要进一步细化和优化（非常认同和比较认同），43.75%的被调查者（21 人）认为不太认同或很不认同（一般、不太认同和很不认同），如图 3.7。这表明岗位职责描述的完善仍然存在争议，需要公司进一步审视和改进。

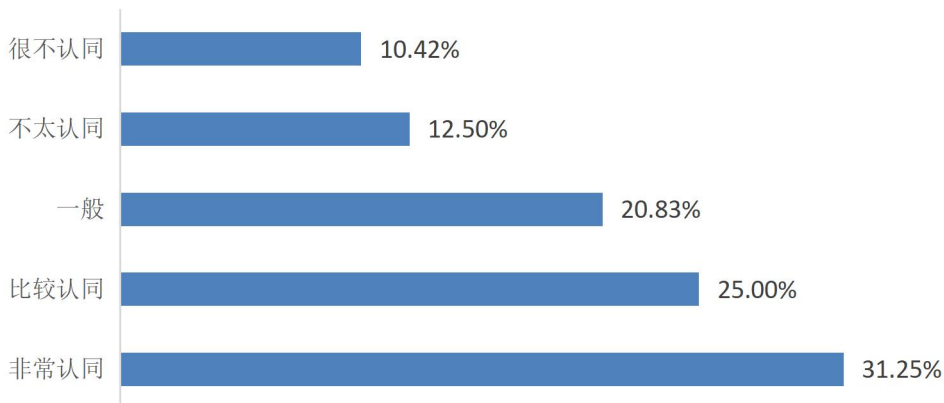


图 3.7 岗位职责优化调查情况

通过对以上三个问题的调查结果分析,我们发现公司的招聘岗位职责不够明确。尽管有部分人认为公司的岗位职责分析能够准确反映实际工作需求,但另一部分人认为仍需进一步细化和优化岗位职责描述。岗位描述的含糊不明可能导致求职者对于岗位的理解与实际需求之间存在偏差,从而使得人岗不匹配的情况发生。岗位职责的不明确将可能造成对不适配项目要求的人才进行聘用,进而对工程项目的及时交付和整体质量带来不利影响。

### 3.4.3 甄选标准缺乏规范性

对于公司目前采用的甄选方法的规范性评价,35.42%的被调查者(17人)认为甄选方法较为规范(非常规范和比较规范),64.58%的被调查者(31人)认为不够规范(一般、不太规范和很不规范),如图3.8。这表明公司的甄选方法可能存在一定程度的不足,需要进一步优化和改进。

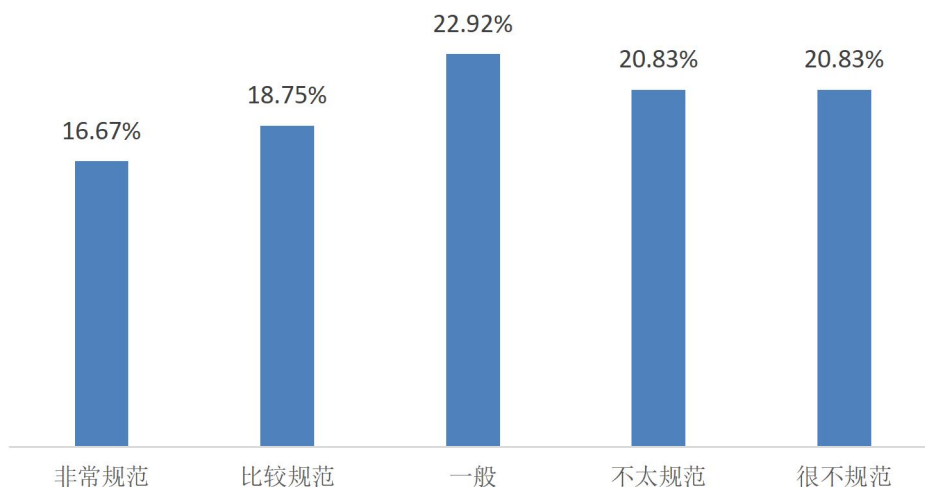


图 3.8 甄选标准规范性调查情况

对于公司是否充分考虑到项目经理的关键因素的评价,31.25%的被调查者(15人)认为公司充分考虑到了关键因素(非常充分和比较充分),68.75%的被调查者(33人)认为不太充分或很不充分(一般、不太充分和很不充分),如图3.9。这表明公司在甄选过程中考虑项目经理关键因素时可能存在一定程度的不足,需要加强相关方面的考虑和权衡。

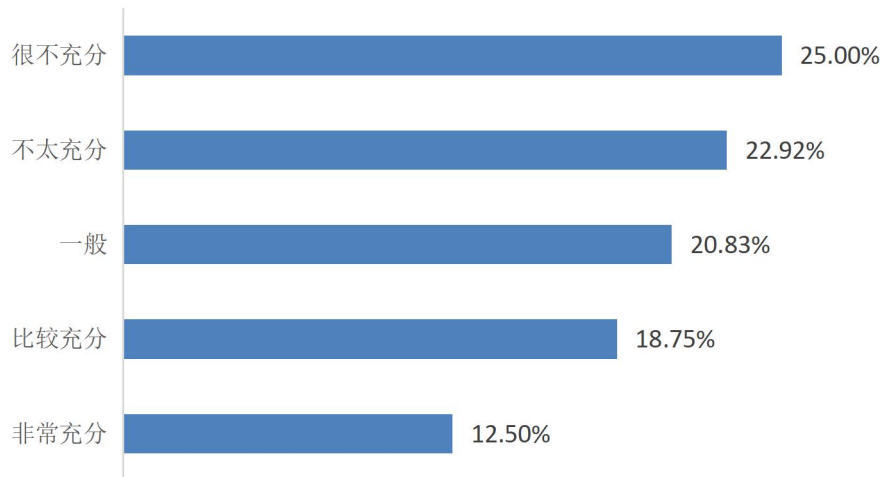


图 3.9 项目经理关键因素评价调查情况

通过对以上两个问题的调查结果分析,公司目前采用的甄选方法可能存在一定程度的不规范性,表现在评价人员对甄选方法的规范性评价参差不齐。同时,公司在招聘过程中对项目经理的关键因素考虑也不够充分,表现在部分人认为公司未能充分考虑到项目经理的技能、经验和团队协作能力等重要因素。这些现象表明公司在制定甄选标准时缺乏规范性,未能统一评价标准和考虑到岗位的具体需求,这将导致招聘过程中评价不公平或不准确,从而影响到候选人的选拔和招聘效果。

#### 3.4.4 招聘效果评估不佳

对于公司的招聘效果评估是否真实反映了项目经理的工作表现和潜力的认可程度,33.33%的被调查者(16人)认为招聘效果评估较为真实(非常真实和比较真实),66.67%的被调查者(32人)认为不太真实或很不真实(一般、不太真实和很不真实),如图 3.10。这表明公司的招聘效果评估可能存在一定程度的失实,需要更加客观和全面地评估候选人的工作表现和潜力。

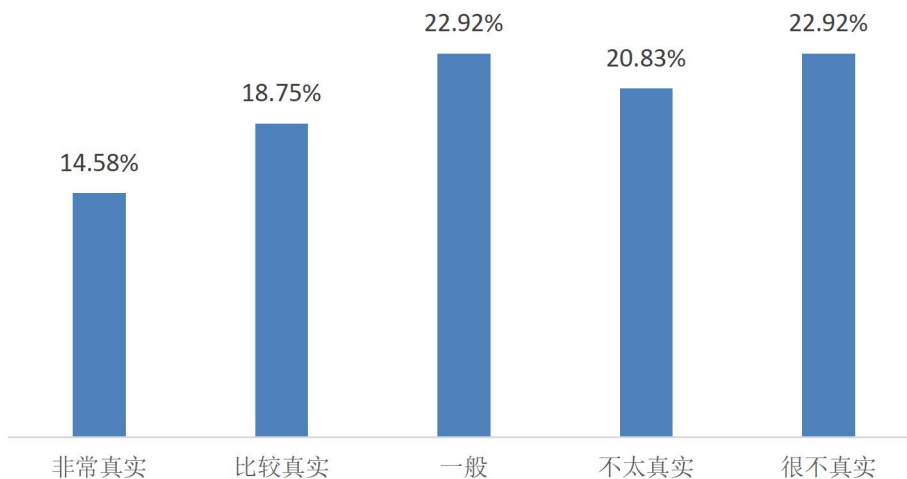


图 3.10 招聘效果评估真实性调查情况

对于公司目前的招聘效果评估的满意程度，27.09%的被调查者（13 人）对公司的招聘效果评估较为满意（非常满意和比较满意），72.91%的被调查者（35 人）对其不太满意或很不满意（一般、不太满意和很不满意），如图 3.11。这表明公司的招聘效果评估还有待提升，需要更加有效地评估招聘过程中的表现和结果。

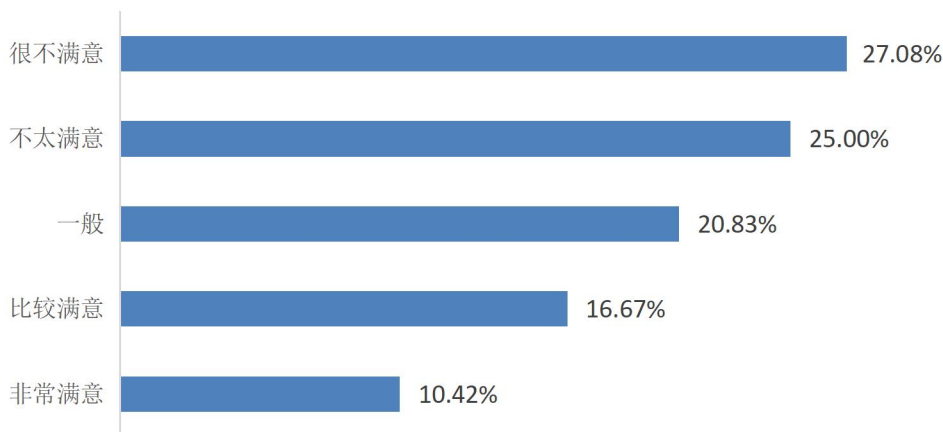


图 3.11 招聘效果评估满意程度调查情况

通过对以上两个问题的调查结果分析，公司的招聘效果评估存在明显的不足，表现在评估不够真实且部分员工对其不太满意。这意味着公司在招聘效果评估方面缺乏规范性和客观性，导致评估结果与实际表现存在较大差异，或者员工对评



估方法和结果不满意。招聘效果评估不佳可能会带来一系列负面影响，包括招聘的准确性下降、员工对招聘过程的信任度降低，以及对公司招聘策略的质疑等。

## 4 天润公司项目经理胜任力模型的构建

### 4.1 模型构建的必要性及思路

#### 4.1.1 模型构建必要性

近年来，随着人力资源管理的不断发展，胜任力模型在招聘中的应用呈现出日益重要的趋势。越来越多的公司意识到，传统的招聘方式往往只能评估应聘者的技能和经验，而忽略了个体的潜在潜力和适应能力。胜任力模型不仅可以帮助企业更准确地评估候选人的适应性和发展潜力，同时，还可以预测候选人在未来的工作中取得高的绩效，从而为招聘流程提供更科学、更全面的指导。在实际应用中，胜任力模型已经成为许多先进企业招聘的核心工具之一。通过构建具体岗位所需的胜任力框架，企业可以更好地理解并界定招聘需求，从而提高招聘的准确性和有效性。

根据对天润公司项目经理招聘体系的分析，我们发现在招聘需求分析、招聘岗位职责、甄选标准以及招聘效果评估等方面存在一定的不足。这些问题的存在会导致招聘的效率低下，以及无法精准地选拔和培养符合岗位需求的项目经理，而胜任力模型能够很好地解决这些问题。因此，构建一个专门针对天润公司项目经理岗位的胜任力模型变得至关重要。胜任力模型能够为项目经理招聘提供一套系统化、标准化的评价标准，帮助公司明确项目经理应具备的关键能力和特质。通过这一模型，公司可以更准确地分析招聘需求，更清晰地定义岗位职责，更科学地设定甄选标准，并更有效地评估招聘效果。

#### 4.1.2 模型构建思路

在构建天润公司项目经理胜任力模型时，主要是运用战略演绎法和行为事件访谈法来提取胜任力要素。具体思路如图 4.1 所示。

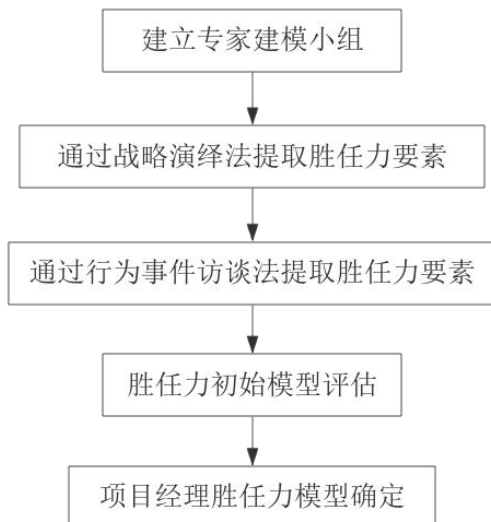


图 4.1 项目经理胜任力模型构建思路

项目经理胜任力模型的构建包含三大步骤。

第一步构建初始模型。为了确保模型的有效性和可靠性，首先建立专家小组，该小组由天润公司的高层、人力资源部门主管以及用人部门主管 5 人组成。而后采用战略演绎法和行为事件访谈法提取胜任要素，从而对初始模型进行构建。

第二步对初始模型进行评估。采用专家评估法，邀请专家组成员对初始模型进行评价。首先，收集专家组成员各自的意见，以匿名的形式反馈给所有小组成员。随后，专家组成员在考虑其他成员意见的基础上，进行第二轮评审，对模型进行再次评估。通过多轮的反馈和意见汇总，专家组成员逐步缩小了意见差异，最终达成了共识。

第三步，确定最终模型。根据初始模型评估后的结果，从“核心胜任力”“通用胜任力”“专业胜任力”三个维度对胜任力指标进行分类，最终确定项目经理胜任力模型。

## 4.2 项目经理胜任力模型构建

### 4.2.1 项目经理胜任力初始模型

#### (1) 建立专家小组

为了确保构建的项目经理胜任力模型符合天润公司实际需求，本研究在胜任

力模型构建之前，建立了由天润公司高层领导、人力资源部门主管以及用人部门主管组成的 5 人专家小组。专家小组从组织的最高层面出发，全面分析项目经理岗位所需的关键能力和素质，从而确保最终构建的胜任力模型能够有效地辅助项目经理的招聘工作。

## (2) 战略演绎

项目经理在企业的长期竞争中扮演着至关重要的角色，是推动公司前行的重要引擎。借助战略演绎法，归纳公司愿景和企业价值观，分析能够促进企业可持续发展所需的核心竞争力，在此基础上提取能够体现企业在运营过程中，符合项目经理岗位需求的胜任力要素。见表 4.1。

表 4.1 战略演绎法要素提取

	具体内容	胜任力要素
企业愿景	成为国内电力工程领域的先锋企业	成就驱动
创新至上	主动适应变化，积极创新，对新颖事物保持探索的热情，勇于实践和探索。超越常规思维，不局限于现有经验，持续寻找更佳解决途径。	创新精神
终身学习	将学习融入日常生活，积极吸收新知识，以构建持续的竞争优势	学习能力
企业价值观	协同合作	团队精神
	专业水准	专业知识
	相互信任，自发地互相支持，超越个人职责和部门界限，追求团队的共同成长。	
	坚持高标准的专业要求，具备高度的职业素养，对专业领域有系统深入的理解，力求达到行业领先的专业水平，	

通过分析天润公司战略演绎的结果，本研究提取胜任力要素 5 项，分别是成就驱动、创新精神、学习能力、团队精神以及专业知识。

## (3) 行为事件访谈

### ① 访谈样本选择

本研究聚焦于构建天润公司项目经理的胜任力模型，选取的访谈对象为公司目前在职的项目经理群体。在遵循行为事件访谈法原则的基础上，依据天润公司 2023 年度的绩效评估结果，选取 6 位表现优异的项目经理进行访谈，由此提取项目经理的胜任力要素。

### ② 访谈过程实施

行为事件访谈是一种开放式探讨方法，邀请访谈对象描述各自在职业经历中

最具成就感及最感到挫败的事件。访谈要求访谈对象详尽叙述这些事件的具体情况，包括事件背景、参与人员、任务目标、所采取的具体行动、事件的最终结果以及个人的感受。通过对访谈记录的深度分析，可以确定访谈对象的特质和能力。

为了确保行为事件访谈的有效实施，本研究在访谈前进行了详尽的筹备，深入了解访谈对象的个人信息、职业背景及在公司的工作年限，并制定了详细的访谈提纲，具体如表 4.2 所示。在每次访谈时，首先向访谈对象阐明访谈的目的，消除疑惑，激发积极参与的态度，并介绍访谈流程，使每一位访谈对象能清晰了解访谈的各个阶段和讨论的主题，以便能有条理地参与讨论。在访谈过程中，依据预先设定的提纲和“STAR”法则，让访谈对象叙述 2-4 个关键性的完整事件，可以先分享成功案例，随后再讲述失败经验，对事件经过的描述以时间为顺序，分析现象发生的深度原因。以全过程记录的方式，为胜任力要素的提取提供依据。

表 4.2 项目经理行为事件访谈提纲

编号	问题
1	您在项目管理工作领域有多少年的经验？您全程主导了多少个项目？除了担任项目经理的角色，您是否还涉足过其他职能的职位？
2	目前作为项目经理，您的主要职责有哪些？您如何评价自己的工作表现？ 在您的项目管理经历中，有哪些您认为是最成功或最令您满意的案例？请分享一两个例子，并详细描述。
3	(1) 当时的情境是怎样的？ (2) 您设定的目标是什么？ (3) 您采取了哪些具体行动来实现这些目标？ (4) 最终取得了怎样的成果？ 在您的项目管理经历中，有哪些您认为是不太成功或不尽如人意的案例？请分享一两个例子，并详细描述。
4	(1) 当时的情境是怎样的？ (2) 您设定的目标是什么？ (3) 您实施了哪些措施？哪些可能存在问题？ (4) 结果中哪些方面让您感到失败或不满意？原因是什么？
5	在您看来，一个杰出的项目经理需要具备哪些关键能力或品质？
6	您觉得自己掌握了哪些上述的能力或品质？在哪些方面您认为自己还有提升的空间？

### ③胜任力要素提取

经过对访谈内容的梳理，成功整理出 6 份有效的访谈记录。本研究选取部分关键的行为事件案例描述，对胜任力要素的出处进行简要阐释，见表 4.3。

表 4.3 访谈内容的胜任力要素提取

胜任力要素	部分事件描述
自主能力	<p>在 A 项目期间，我养成了一个习惯：每晚都会回顾当天的工作计划，分析哪些部分未能顺利完成，并预测第二天可能遇到的挑战，同时提前准备相应的解决策略。我会等到现场所有工作人员离开后，再对现场进行彻底的检查，确保一切就绪，然后才会作为最后一位离开现场的人。</p>
变通能力 抗压能力	<p>那是在一个紧急的电网抢修项目中，我们原本计划在一个偏远地区进行关键的维修工作。然而，就在项目启动前夕，我们接到消息说原计划的维修通道因为当地突发的自然灾害而被封锁，无法按计划进行。面对这一突发情况，我迅速召集项目团队和相关干系人进行紧急会议。我意识到，我们需要快速调整计划，以确保抢修工作不会因此而延误。在会议中，我鼓励团队成员提出创新的解决方案，并考虑所有可能的替代方案。经过与当地政府和社区的协调，我们最终找到了一条虽然迂回但可行的路径。我立即调整了项目计划，重新分配了资源，并与团队成员一起制定了新的施工策略。</p>
大局意识	<p>在前两年，疫情的影响导致多个项目的交付进度受到了延误，但公司的业绩依赖于项目的交付和款项回收。去年，回款的压力尤为巨大，领导明确指示年底前必须完成某些项目的交付和收款工作。当时，我负责同时推进四个项目，不得不在各个项目之间频繁切换，我们这些项目团队连续三到四个月没有休息日，几乎每天都在加班到深夜，最终我们努力确保了在年底之前完成了所有项目的交付验收，并成功收回了款项。</p>
沟通能力 协调能力	<p>那是在一个跨部门合作的大型电力升级项目中，我们需要整合来自不同团队的工作成果，以确保项目按时完成。在项目的一个关键阶段，我们遇到了一个紧急问题：设计团队提出的方案与施工团队的实际操作能力不匹配，这可能导致项目延期。为了解决这个问题，我首先组织了一个跨部门会议，邀请了所有相关团队的负责人和关键成员参加。通过这次沟通，我们不仅明确了问题所在，还共同制定了一个行动计划。我协调设计团队对方案进行了必要的调整，同时与施工团队合作，确保他们能够理解并执行新的设计要求。此外，我还安排了定期的跟进会议，以监控进度并解决实施过程中出现的任何问题。最终，我们成功地解决了这一跨部门合作的难题，并确保了项目的顺利进行。</p>
时间管理能力 进度监控能力	<p>那是一个紧迫的电力工程项目，我们需要在短短几个月内完成一座重要的变电站建设。项目的成功不仅取决于我们的工作效率，还直接影响到公司在客户心中的信誉。为了确保项目按时完成，我实施了每日站立会议，让团队成员报告他们的进展和遇到的任何障碍。这帮助我们及时识别潜在的延误，并迅速采取行动来解决这些问题。同时，我也密切关注天气和其他外部因素可能对施工进度造成的影响，并准备了应对恶劣天气的应急计划。最终项目按计划完成。</p>
问题解决能力	<p>在一次关键的高压输电线路施工项目中，我们遇到了一个紧急情况：由于供应商的延误，一批关键的变压器未能按时到达现场，这对整个工程进度构成了严重威胁。我立即组织了一个紧急会议，召集了项目团队和相关供应商解决问题。首先与供应商协商，优先保证我们项目的需求，并寻求他们的理解和支持。其次调整施工计划，将不依赖这批变压器的工作提前进行，以保持团队的忙碌和施工进度。接着探索替代方案，包括寻找其他潜在的供应商，以备不时之需。同时，我还密切监控了现场的安全和质量管理，确保在调整施工计划的过程中，不会牺牲工程的安全和质量标准。</p>

根据访谈过程中得到的反馈，本研究对访谈过程中的关键事件进行逐一解码，

初步匹配到 9 项项目经理的胜任力要素，分别是自主能力、变通能力、抗压能力、大局意识、沟通能力、协调能力、时间管理能力、进度监控能力、问题解决能力。

本研究通过战略演绎提取了 5 项胜任力要素，通过行为事件访谈提取了 9 项胜任力要素，一共提取了 14 项胜任力要素。由此可以构建出项目经理胜任力初始模型，具体如表 4.4 所示。

表 4.4 项目经理胜任力初始模型

目标	初始指标	指标来源
项 目 经 理 胜 任 力 模 型	成就驱动	战略演绎
	创新精神	
	学习能力	
	团队精神	
	专业知识	
	自主能力	行为事件访谈
	变通能力	
	抗压能力	
	大局意识	
	沟通能力	
	协调能力	
	时间管理能力	
	进度监控能力	
	问题解决能力	

#### 4.2.2 胜任力初始模型的评估

为确保提取的胜任力要素符合天润公司的实际需求，本研究根据专家评估法，来修正相关指标。组建的专家团队由企业的高层管理者、人力资源部门负责人及用人部门主管等 5 位中高层管理者构成。这 5 位专家均在公司拥有多年经验，多次参与项目经理及其他关键职位的招聘，因此在项目经理的选聘方面具备专业权威。针对筛选出的 14 项胜任力要素，邀请专家团队进行评估。重点评估胜任力要素是否符合天润公司项目经理的岗位需求，收集并整合专家意见后，以匿名形式将意见传达给专家们，再次对结果进行评估，保存每位专家的意见和建议，汇总并向其他专家反馈。反复操作以后，专家团队间达成了共识。

通过多轮的反馈和讨论，专家组成员最终都表示所确定的 14 项胜任力要素，是能满足该公司当前的项目经理岗位实际需求的，并对未来发展有一定程度的延伸评估效果。然而，专家们还是对部分要素进行微调，具体情况如下：将“团队

精神”调整为“团队合作”，将“专业知识”调整为“项目管理知识”，将“时间管理能力”和“进度监控能力”合并为“项目进度管理能力”，最终形成了拥有 13 项要素的天润公司项目经理胜任力模型。13 项要素分别是：成就驱动、创新精神、学习能力、团队合作、项目管理知识、自主能力、变通能力、抗压能力、大局意识、沟通能力、协调能力、项目进度管理能力、问题解决能力。

#### 4.2.3 项目经理胜任力模型的确定

基于以上分析，本研究根据典型分类法将项目经理胜任力指标进行归纳，所得维度为“核心胜任力”“通用胜任力”和“专业胜任力”。其中，“核心胜任力”聚焦于项目经理在其职务中所必需的、深深植根于企业文化的特定技能，着重于个人特性与组织核心价值的契合；“通用胜任力”则涵盖了所有员工在执行日常任务和进行有效沟通时所必需的广泛素质，是所有员工都应该具备的基础素质，适用于全体员工；“专业胜任力”特指的是项目经理在履行特定专业职责时所特有的、不可或缺的专业素养，这是项目经理岗位独有的关键要素。根据划分的三个维度，结合天润公司的实际情况以及专家组意见，将已经确定的 13 项项目经理胜任力要素进行划分，最终形成天润公司项目经理胜任力模型。具体如图 4.2 所示。



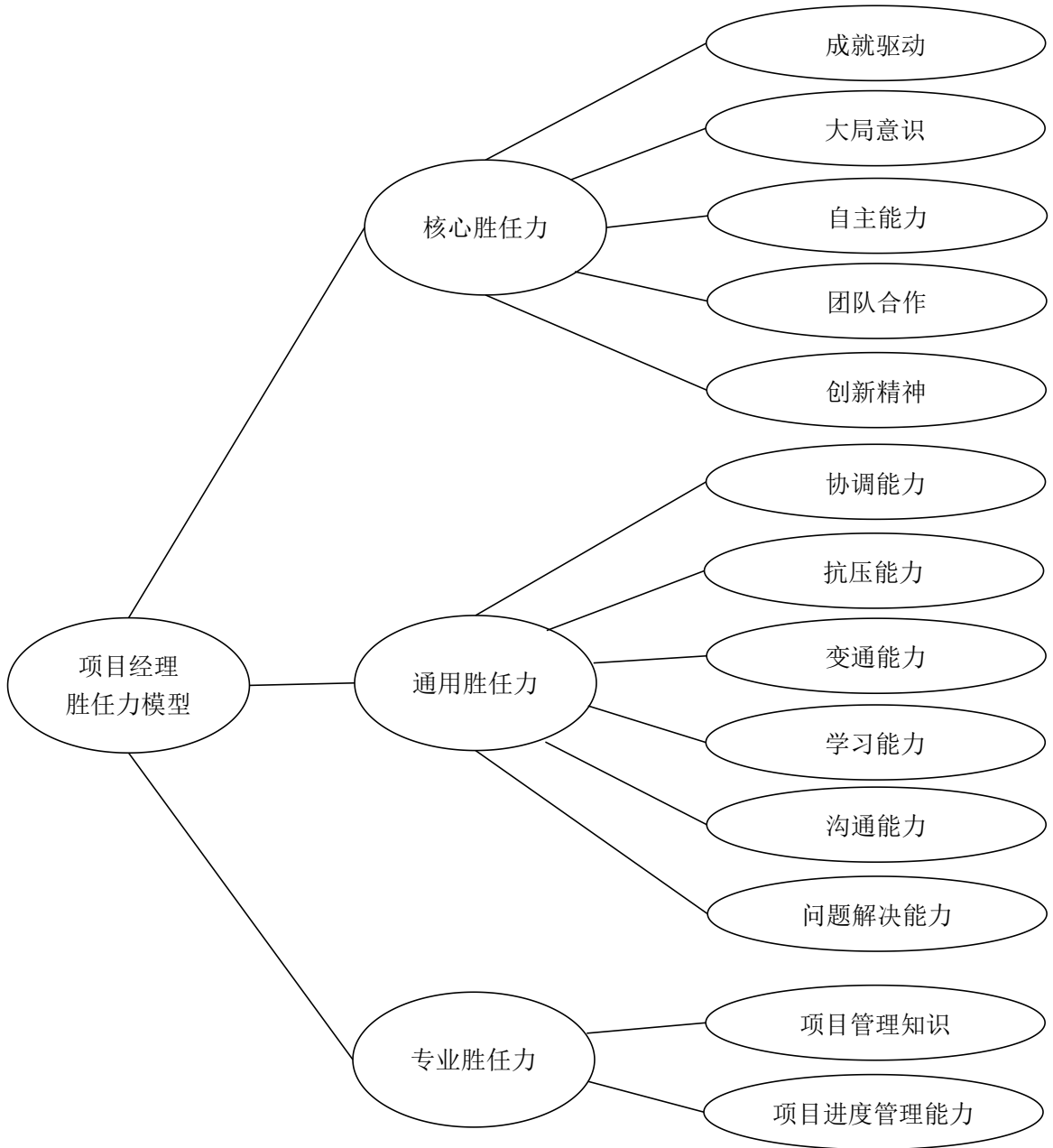


图 4.2 项目经理胜任力模型

模型从“核心胜任力”“通用胜任力”“专业胜任力”三个维度对项目经理胜任力指标进行划分。核心胜任力包括成就驱动、大局意识、自主能力、团队合作、创新精神；通用胜任力包括协调能力、抗压能力、变通能力、学习能力、沟通能力、问题解决能力；专业胜任力包括项目管理知识、项目进度管理能力。

## 5 基于胜任力模型的天润公司项目经理招聘体系优化

### 5.1 优化目标及原则

#### 5.1.1 优化目标

以胜任力模型为导向的招聘体系优化旨在解决企业在招聘项目经理过程中遇到的问题。该模型既需要为相关岗位招聘到高绩效的员工，也要为企业核心竞争力的提升以及企业的可持续发展提供保障。由此可以看出，本研究所构建的项目经理招聘体系优化目标应包括以下几点：

一是形成统一、正确的人才观念。在胜任力模型指导下，优化后的项目经理招聘体系可以促进公司形成正确的、科学的、统一的人才招聘观念。在选拔过程中，企业不应仅局限于考察应聘者的学历背景、年龄阶段、学术知识或显性技能，更应该深度挖掘影响应聘者未来绩效的关键核心竞争力，从而提升员工与组织的契合度，推动整体效能的提升。

二是完善人才评估方法。在天润公司项目经理胜任力模型基础上，优化项目经理招聘体系，并在招聘和甄选的过程中，丰富和完善人才甄选和评估方法，以确保所招聘的项目经理与招聘岗位更加匹配。

三是提升项目经理招聘质量。许多新聘项目经理由于在试用期间未能满足岗位标准而被公司主动调整，即员工在试用阶段的适应性和胜任力需要增强，这是在衡量招聘成效时不可忽视的一点。因此，提高招聘的质量对于保持项目经理的稳定性至关重要。

#### 5.1.2 优化原则

一是提效降本原则。在项目经理招聘的过程中，从“招”层面分析，天润公司不仅要大力宣传并展示公司所需的岗位，更要积极吸引更多的应聘者，以保证所选拔的人才符合公司招聘岗位的需求。采用胜任力模型为基础的招聘策略，能够帮助招聘团队快速准确地评估应聘者，从而有效地降低人力和时间投入的成本。

二是人岗匹配原则。在项目管理招聘过程中，“聘”的关键不在于应聘者简

历的堆砌，高数量并不能保证招聘的高质量。为了提高招聘效率和选出高质量的人才，需要采用有效的措施，以较低的成本甄选出具有良好胜任力的应聘者，并确保录用的应聘者能在最适合的职位上发挥自身的价值。这要求公司要坚持人岗匹配的原则，为每个特定的职位寻找到最合适的项目经理。同时，要依据胜任力模型来保证所选拔的项目经理能够胜任岗位工作的要求，进而助力企业构建一支强有力的项目经理团队。

三是公平公正原则。在对人力资源管理特别是“招聘”环节进行深入剖析的基础上，天润公司可借助胜任力模型，对其项目经理的招聘体系进行创新优化，从而更好地为其岗位招聘到合适的项目经理，并且还可以有效地管控招聘流程，从而提升公司人才招聘管理水平。为了提升项目经理的招聘效率，公司应该采用更加科学、合理的招聘方法，同时也需要保障招聘程序的公正透明，确保每个环节的公平、公正。

## 5.2 优化内容

基于以上分析，项目经理招聘体系优化的内容主要包括招聘需求优化、岗位职责优化、甄选环节优化、招聘效果评估优化。具体见图 5.1。

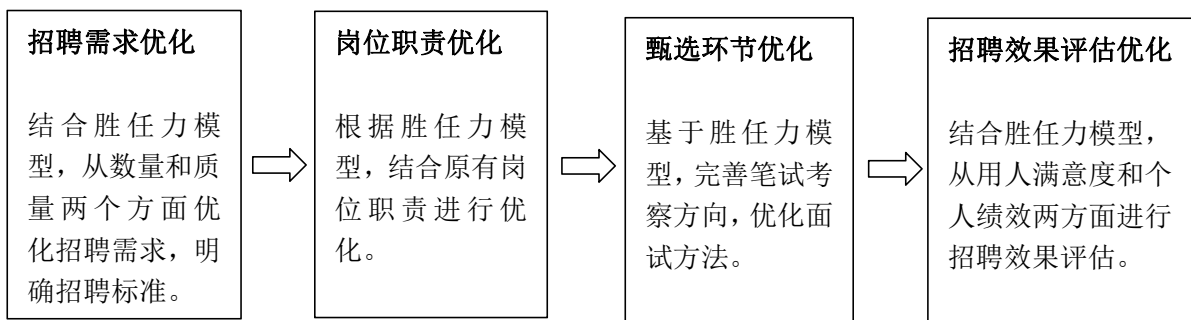


图 5.1 招聘优化内容

从图 5.1 可以看出，本次天润公司项目经理招聘体系优化的每个部分都在为提升招聘效率和选拔优质人才做出努力。通过细致而全面的优化措施，公司可以更好地应对人才市场的挑战，确保招聘体系更加完善，招聘工作更加有效地开展。

第一步，基于胜任力模型的招聘需求优化。招聘需求的优化是招聘体系的基

础,它直接影响着后续的招聘活动。本研究结合已经构建的项目经理胜任力模型,可以更加清晰地了解所需人才的特征,从而在招聘过程中更有针对性地制定招聘标准。在优化招聘需求时,主要从招聘需求数量和招聘需求质量两个角度去考虑

第二步,基于胜任力模型的岗位职责优化。优化和完善岗位职责说明书是确保招聘顺利进行的关键步骤之一。本研究结合项目经理胜任力模型,对岗位职责进行精细化的分析和优化,确保岗位职责与所需胜任力相匹配。在吸引到合适的候选人的同时,提高候选人的工作满意度和绩效表现。

第三步,基于胜任力模型的甄选环节优化。甄选环节是招聘中的核心环节,也是评估候选人能力和素质的重要手段。本研究基于项目经理胜任力模型,通过设计符合岗位要求的笔试考察方向,以及完善的面试方法来全面评估候选人的能力和适应性,以确保甄选的客观性和准确性。

第四步,基于胜任力模型的招聘效果评估优化。招聘效果评估是评估招聘活动的有效性和效率的关键指标,直接影响公司的招聘战略和人才选拔结果。本研究结合胜任力模型,从用人满意度和个人绩效两个方面进行评估。评估过程不仅关注候选人在岗位上的表现,还关注用人部门的满意程度。通过综合评估,可以更加全面地了解招聘活动的效果,并且及时调整招聘策略,以适应市场的变化和公司的需求。

### 5.2.1 基于胜任力模型的招聘需求优化

优化招聘需求需要从数量和质量两个方面进行。针对数量优化,公司进行岗位的定岗定编,即根据实际业务需求和团队结构,精准确定每个岗位的数量,避免过度招聘或招聘不足的情况发生。对于质量优化,公司需要明确招聘标准,确保招聘到的人员符合岗位需求,从而提高项目经理的工作绩效和团队的整体效能。

首先,确定项目经理定岗定编(见表 5.1)。结合该公司年度战略,规划项目建设活动项目,由此来确定项目经理需要人数。进行招聘的时间,是根据工程项目预定开工时间来确定的,由此可见,项目经理年度招聘计划的参考基准,是按照工程进度来调整的,满足公司对项目经理的年度招聘需求。

表 5.1 项目经理定岗定编表

岗位	编制	现有人员	缺员	项目计划	开工时间	招聘要求	招聘数量
项目经理	A	B	A-B	项目 1	5 月	3 月	X
				项目 2	10 月	8 月	X
				.....			

其次，项目开发本身不确定因素较多，比如在建项目中可能出现变动，便需要项目部根据项目变动需求提出相应的招聘需求（如表 5.2），在经过公司相关部门确认后，及时更新招聘计划。

表 5.2 项目经理招聘需求表

需求岗位	项目经理	部门	XXX 公司
定编	XXX	缺员	XXX
招聘原因	编制内： 编制外： 情况说明	年度招聘计划变化 新增编制	原岗位优化替补 新设岗位
提报日期	X 年 X 月 X 日		X 年 X 月 X 日

明确了招聘数量后，结合项目经理胜任力模型，详细描述相关胜任力要素，制定出具体的项目经理岗位招聘标准，如表 5.3。

表 5.3 项目经理岗位招聘标准

胜任力	胜任力要素	招聘要求
核心胜任力	成就驱动	追求卓越，有实现目标的明确记录。
	大局意识	能够理解项目在组织中的战略地位，并为实现公司愿景做出贡献。
	自主能力	能够主动识别机遇和挑战，并采取行动。
	团队合作	能够建立和维护高效的团队合作环境。
	创新精神	不断寻求创新的方法来提升项目效率和成果。
	协调能力	出色的多任务处理能力和资源管理能力。
通用胜任力	抗压能力	在高压环境下保持冷静和效率。
	变通能力	能够适应快速变化的环境和需求。
	学习能力	对新知识和技能有强烈的学习欲望，并能快速应用。
	沟通能力	能够在不同利益相关者之间建立有效沟通。
专业胜任力	问题解决能力	能够有效识别和解决团队内外的冲突。
	项目管理知识	掌握项目管理的理论和实践，持有相关认证者优先。
	项目进度管理能力	能够将复杂项目分解为可管理的任务，并有效分配。熟练使用项目管理工具，监控项目进度和质量。

## 5.2.2 基于胜任力模型的岗位职责优化

原项目经理岗位职责说明书，更注重具体管理事务，并未涉及胜任力要求，见表 5.4。

表 5.4 原项目经理岗位职责

岗位	主要职责
项目经理 (项目副经理)	<p>项目经理作为施工工地的核心管理者，全面掌控项目部的日常运营：</p> <p>(1) 主持并代表施工单位在授权范围内执行施工合同，全程监控生产与进度，确保工程按计划平稳推进。</p> <p>(2) 构建并监督实施各项施工责任制度及专业管理体系，配置资源并确保其高效运作。在相关施工文件和质量证书上签字并盖章，同时附录 B 的 SSZX2 提供了签名指南（具体见附录 B）。对项目团队的表现进行绩效评估和奖惩决策。</p> <p>(3) 主导制定项目具体管理流程，跟踪执行并评估效果。</p> <p>(4) 制定施工进度、安全、质量及成本控制策略，实时掌握整体施工动态，包括安全、质量、进度、技术及成本协调。</p> <p>(5) 审批施工作业 B 票，对施工过程中的管理标准执行进行审核、分析，并组织纠正偏差行动。</p> <p>(6) 处理工程实施中的重大问题，提出预防措施，并在必要时协调相关方解决棘手难题。</p> <p>(7) 管控项目资金使用方向，负责安全文明施工费用申报及应用。</p> <p>(8) 对安全文明施工进行监管，包括环境卫生、职业健康等，对关键工序、危险操作、特殊任务等进行筹备，审查分包商入场资格，注重全面分包安全管理的管控。</p> <p>(9) 对核心分包团队和成员进行能力评估，选择适合的入场队伍，合理配置人员岗位。</p> <p>(10) 组织工程自检和质量评级，协同公司进行专业检验、阶段验收和启动验收，迅速解决发现的问题，以实现持续改进。</p>

从表 5.4 可以看出，天润公司项目经理原来的岗位职责包括十个方面，涵盖了项目日常工作的各个方面，但也可以看出，原有的项目经理主要职责并未涉及胜任力要求，已经不适合项目经理岗位的需求。

本研究在原有岗位职责基础上，结合五项核心胜任力能力、六项通用胜任力和两项专业胜任力对项目经理岗位职责进行优化。优化后的项目经理岗位职责如表 5.5。

表 5.5 基于胜任力模型的项目经理岗位职责优化

胜任力	胜任力要素	优化内容
核心胜任力	成就驱动	将“确保工程按计划平稳推进”优化为“设定明确的里程碑目标，采取主动措施确保项目超前或按时完成，实现项目目标的持续超越。”
	大局意识	在“制定施工进度、安全、质量及成本控制策略”中加入“考虑项目对环境、社会和经济的长远影响，确保项目符合可持续发展原则。”
	自主能力	在“对安全文明施工进行监管”中加入“主动识别潜在风险，制定预防措施，推动安全文化在项目中的实施。”
	团队合作	加强对项目团队的绩效评估和奖惩决策，并确保团队内外的合作与协调，以达成项目目标。
	创新精神	不断寻求创新的方法来提升项目效率和成果，并灵活应对项目实施中的变化和挑战。
通用胜任力	协调能力	将“构建并监督实施各项施工责任制度及专业管理体系”优化为“建立高效的跨部门沟通机制，确保资源配置和流程执行的高效性。”
	抗压能力	在“审批施工作业 B 票”中加入“在高压环境下保持冷静，做出合理判断，确保施工安全和质量。”
	变通能力	能够适应快速变化的环境和需求，灵活应对项目执行过程中的各种变化和挑战。
	学习能力	对新知识和技能有强烈的学习欲望，并能够快速应用到项目实践中。
	沟通能力	在“对项目团队的表现进行绩效评估和奖惩决策”中加入“通过有效沟通和谈判，确保团队成员理解并接受评估结果和奖惩措施。”
专业胜任力	问题解决能力	能够有效识别和解决工程实施中可能出现的冲突，确保项目顺利推进。
	项目管理知识	将“制定施工进度、安全、质量及成本控制策略”优化为“运用先进的项目管理工具和方法，确保项目按预算、按时、按质量完成。”
	项目进度管理能力	在“对核心分包团队和成员进行能力评估”中加入“合理分解项目任务，确保每个分包团队的职责明确，任务可执行。”在“组织工程自检和质量评级”中加入“实施严格的质量控制流程，确保每个环节都达到或超过行业标准。”

从表 5.5 可以看出，基于胜任力模型的项目经理岗位职责优化将胜任力要素融入项目经理岗位要求当中，主要分为三个方面，包括核心胜任力、通用胜任力和专业胜任力，共 13 项内容。

### 5.2.3 基于胜任力模型的甄选环节优化

#### (1) 笔试考察方向优化

作为天润公司的项目经理，需要具备较高的专业性，因此，在设置项目经理

笔试内容时，要考虑到岗位需求与候选人是否匹配。因此，笔试内容主要考察两个方面：一方面，所出试题要符合行业专业知识基本水平，能检验应聘者实际能力，评估候选人对该公司及岗位相符的基础专业素养；另一方面，应触及应聘者对职业的真实需求，考察其个人性格特点，检验公司岗位是否与其职业规划匹配。

基于项目经理胜任力模型，本研究在现有的笔试考察方向上进行了扩展和优化，具体如表 5.6。

表 5.6 基于胜任力模型的天润公司项目经理笔试考察方向

胜任力	题型	考察方向
核心胜任力	创新思维题	提出一个项目管理中的常见问题，并要求应聘者提出创新的解决方案，评估其创新精神。
	案例分析题	项目团队在执行过程中遇到了预算超支的问题。分析案例中的问题，并提出解决方案，考察其在过程汇总表现出的成就驱动和变通能力。
通用胜任力	逻辑推理题	给定一系列关于项目进度的数据，要求应聘者计算项目的当前状态，并预测未来可能的风险，考察其分析问题和解决问题的能力。
	压力测试题	描述一个高压的项目管理场景，要求应聘者在限定时间内提出应对策略，评估其抗压能力。
专业胜任力	专业知识题	针对特定的项目管理知识领域（如成本控制、质量管理、风险管理等），提出一系列选择题或简答题，考察应聘者的专业知识水平。
	项目管理模拟题	提供一个项目管理的模拟案例，要求应聘者根据案例信息制定项目计划，包括任务分解、进度安排、资源分配等，评估其项目进度管理能力。

表 5.6 设计的笔试考察方向可以全面考察应聘者的项目经理胜任力，包括核心胜任力、通用胜任力和专业胜任力。每种题型都针对特定的胜任力要素，以确保能够准确评估应聘者在相关领域的能力和潜力。创新思维题，要求应聘者面对一个常见问题时，不仅要提供传统的解决方案，还要展现创新思维，提出新颖的解决策略。案例分析题，要求应聘者分析具体的项目管理案例，从而识别问题、分析原因，并提出切实可行的解决方案，考察应聘者的成就驱动和变通能力。逻辑推理题，要求应聘者基于给定的数据进行逻辑推理，计算项目状态，并预测潜在风险，考察应聘者的分析问题和解决问题的能力。压力测试题，模拟高压工作环境，测试应聘者的抗压能力。专业知识题，通过选择题或简答题形式，测试应聘者在项目管理特定知识领域的掌握程度，考察应聘者的专业知识水平。项目管



理模拟题,提供一个实际案例,要求应聘者进行项目计划的制定,包括任务分解、进度安排和资源分配,考察应聘者的项目进度管理能力。优化后的笔试考察方向覆盖了项目经理所需的各项胜任力,通过不同的题型和考察方向,全面深入地评估应聘者的能力和潜力,有助于选拔出符合胜任力模型的项目经理。

## (2) 面试方法优化

### ① 结构化面试

结构化面试作为一种严谨的招聘手段,属于服务于特定职位及岗位要求的评估方式,通过某种固定流程,以专用题库来考察应聘者,基本上是采用面对面的对话形式,评估应聘者是否符合岗位要求,相比于非结构化面试,具有更精准的实践效果。因此,天润公司招聘项目经理过程中,通过结构化面试的应用,目的是将面试过程的任意性尽可能减轻,降低面试官主观意愿带来的偏见,提高面试选拔结果的科学性。

#### 面试前的准备:

对投递简历的应聘者,面试官要提前熟悉简历内容,确保能与应聘者展开良好的交流,掌握应聘者相应个人信息,尤其要考察应聘者之前的工作历程和教育背景,对于可能存在的模糊点或遗漏,预先将招聘相关的问题准备好,避免出现无效沟通。以胜任力模型为基础,熟练掌握胜任力指标的考核方式、评估标准。

#### 面试中的执行:

面试开场:打招呼,并介绍在场的面试官团队,同时清晰地概述整个面试的步骤和结构;

应聘者背景问题提问:基于应聘者的简历和前期交流,提出关于应聘者背景的具体疑问,以便更深入地理解应聘者的经历和资质;

岗位胜任力考察:以胜任力模型为基准,以行为面试为技巧,综合判断应聘者与岗位需求的匹配度,评估其胜任力水平,给出得分;

应聘者意愿度考察:与应聘者沟通关于企业文化、岗位特征、工作环境、交通沿线等问题,了解应聘者对岗位的需求度、认可度,并向应聘者询问预期薪酬待遇,综合评估个人与岗位的适配性;

应聘者提问:邀请应聘者分享可能未在简历中提及的优势或特质,同时也解答应聘者对公司或职位可能存在的任何疑问;

面试结束：感谢应聘者的到来和参与，约定公布面试结果的时间。

面试后的评价：

面试结束后，对每一位应聘者的面试记录进行整理汇总，然后对应聘者的面试成绩进行评分；

面试人员根据每一位应聘者综合得分，考虑其笔试、面试的两个成绩，给出专业意见，对应聘者能力进行评级，给出初步是否录用的结论。

## ②行为面试法

冰山模型理论认为，对个体工作绩效有深远影响的特质，常常掩藏在个人能力和性格的表象下。所以，对应聘者的面试不仅是考察其专业知识、工作能力和个体态度，更重要的是能从交谈中，感知应聘者的性格特点，挖掘其深层次的职业理想。但是，面试技巧是否能真正摸清应聘者潜藏在内心的思想特质，就需要不断尝试与调整。

天润公司对项目经理应聘者进行的面试，经过流程优化升级后，将重点设置到对应聘者岗位胜任力的考察上，即行为面试法。这种方法的目的是能深入探索应聘者潜在综合能力，根据个人行为来推断和预测其以后行为。这对于面试官来说，就是他们经常询问应聘者过去工作经验、经历的原因，由此来判断应聘者是否与岗位要求相互匹配。一般情形下，应聘者叙述个人既往经历时，会被要求按照“STAR”原则，将个人工作情景、岗位任务、工作行为和所得结果等分享出来。这要求应聘者说明事件发生的情境背景，清晰定义所承担的任务，描述面对问题时采取的行动，以及这些行动带来的具体成果。坚持“STAR”原则是行为面试法的核心，对应聘者综合能力有很好的推定作用，可以预测其岗位胜任力素质及在以后工作中的绩效成果。

通过结合胜任力模型，将面试问题融入面试评价表中，具体如表 5.7。

表 5.7 天润公司项目经理面试评价表

姓名:		性别:	年龄:		
毕业院校及专业:		学历:	毕业时间:		
胜任力面试评价（每题 5 分，共 50 分）不胜任 0-1 分；一般胜任 2-3 分；非常胜任 4-5 分					
序号	维度	胜任力指标	问题	评价	评分
1	核心胜任力	成就驱动			
2		大局意识			
3		自主能力			
4		团队合作			
5	通用胜任力	协调能力			
6		抗压能力			
7		学习能力			
8		沟通能力			
9		问题解决能力			
10	专业胜任力	项目进度管理能力			
面试得分:			笔试得分:		
笔试面试得分合计:					
面试结果: <input type="checkbox"/> 录用 <input type="checkbox"/> 淘汰					

#### 5.2.4 基于胜任力模型的招聘效果评估优化

基于胜任力模型的招聘效果评估优化是一个系统的过程，通过科学的评估方法，可以提高招聘的有效性和精确性。本研究通过用人满意度评估和个人绩效评估两种方法，优化招聘效果评估。

##### (1) 用人满意度评估

用人满意度评估是指对招聘进来的员工在岗位上的适应性、能力和潜力的满意度进行评价的过程。天润公司在进行基于胜任力模型的招聘效果评估时，首先要确定评估方法。所选择的评估方法要能够量化地评估项目经理在各项胜任力维度上的表现，包括核心胜任力、通用胜任力和专业胜任力三个领域所涵盖的胜任要素。其次，确定合适的评估周期。新入职的项目经理对岗位的适应和成长是一

个持续的过程，可以在入职后的 1 个月、3 个月、6 个月和 1 年时进行定期评估。通过周期性评估，可以监测新入职项目经理的短期适应情况、长期发展和成长趋势。最后，通过对收集到的评估反馈进行分析，可以发现新入职项目经理是否符合用人部门的要求，同时识别出在招聘中可能存在的问题。通过不断改进优化，可以提高用人满意度，进而促进公司整体绩效的提升。

## （2）个人绩效评估

个人绩效评估是指对员工在一定时期内的工作表现进行系统的评价，以确定其是否达到了既定的工作标准和目标。天润公司可以基于项目经理胜任力模型确定一系列具体的绩效指标，如项目完成率、客户满意度和团队合作能力等。指标的设定要具体且可量化，以便在评估过程中进行有效地比较和分析。在定期的绩效评估过程中，采用多角度反馈机制，包括自我评估、上级评估和同事评估。自我评估鼓励员工进行自我反思，上级评估提供了管理层的视角，而同事评估则揭示了团队内部的互动和协作情况。多维度的反馈有助于提供一个全面而平衡的绩效评价。通过定期个人绩效评估，能够更准确地反映出招聘到的项目经理的胜任情况，能够明确招聘到的项目经理是否符合岗位的技能 and 知识要求，是否能够融入公司文化，是否满足业务需求，是否能在岗位上取得显著成效。通过这一过程，公司能够确保招聘到的项目经理有效地胜任工作，为公司的成功和发展做出贡献。

## 6 天润公司项目经理招聘优化体系实施保障

为了确保天润公司项目经理招聘体系的优化措施得到有效实施,本研究从制度层面、组织层面和人员层面提出了实施保障措施,旨在为优化措施的落地提供坚实的基础。

### 6.1 制度保障

#### 6.1.1 改进和优化现有的招聘管理制度

为了成功实现任何目标,必须建立有效的规章制度。因此,为了提高公司的招聘效率,天润公司需要改进和优化现有的招聘管理制度,及时纠正存在的问题并固化到制度内以保障招聘实施。招聘管理制度应该纳入公司的制度体系,并与员工培训、绩效考核和薪酬制度相结合,以充分发挥员工的潜力,为优化项目经理招聘体系提供有力支持。

#### 6.1.2 建立严格而有效的管理体系

建立一套严格而有效的管理体系对于促进各项工作的顺利进行至关重要。实施制度是一项重要任务,但如果缺乏有效的约束机制,即使最完善的制度也可能无法得到有效实施。管理制度的重要性不仅表现为持续改进和完善的规章制度,更表现为实施有效的招聘流程,以确保公司的高效运营。为了提高胜任力模型的准确性,并使招聘流程更加高效,人力资源部门需要建立相应的制度和规范来支持这一过程。

### 6.2 组织保障

#### 6.2.1 成立人才管理委员会

在企业运营中,人员招聘并非一项独立的行为,而是一个系统工程,依赖于高层的关注、团队的行动以及各部门的紧密协作。为了确保基于胜任力模型的项

目经理招聘体系优化措施的顺利实施,天润公司需在战略层面设立专门的人才管理决策机构——人才管理委员会。人才管理委员会由公司总经理亲自主持,并邀请了包括副总、工程、运维、规划发展、物资、财务、安全监管、内部审计以及综合行政等关键部门的招聘主要责任人共同担任委员,形成了一股合力,从而推动招聘工作的高效进行。人才管理委员会主要职能包括策划并执行人力资源策略,以及推动人才引进、晋升与培育制度的建设,同时为招聘体系提供必要的行政保障。此外,人才管理委员会着重于提升组织对胜任力模型构建与实施的监管力度,要求人力资源部门依据企业动态,定期审视并优化现有模型,逐步扩展到关键职位胜任力模型构建。

## 6.2.2 提供技术支持

在当今快速变化的工作环境中,技术支持在招聘中的作用日益凸显。对于天润公司而言,利用先进的招聘工具和技术不仅可以提高招聘效率,还能提升招聘质量。通过使用人工智能(AI)算法,公司可以自动筛选简历,快速识别出具备胜任要素的候选人。AI可以分析大量的求职者数据,预测其潜在的工作表现和文化契合度,从而减少人力资源团队的工作负担,并提高筛选过程的准确性。这不仅有助于公司吸引和保留顶尖人才,还能够确保招聘决策的质量,最终为公司带来更高的业务绩效和更强的竞争优势。

## 6.3 人员保障

### 6.3.1 打造专业化招聘团队

招聘团队在企业中扮演着至关重要的角色,他们不仅是招聘的实施者,更是候选人才质量的首要评判者,以及企业形象的代表。招聘团队成员的专业技能、综合素质和个人形象对招聘效果有着直接的影响。因此,构建一个具备专业能力和高素养的招聘团队是十分必要的。为了支持公司的整体战略目标和促进企业的持续发展,企业需要不断优化其组织结构。在这个过程中,企业应当认识到专业分工的重要性,确保每个团队成员都能在其擅长的领域发挥最大的效能。为了提升人力资源部门的运作效率,公司应当配置更多具备专业技能的人力资源专员,

以提高人力资源管理和招聘工作的专业性和细致度。同时，企业还应对人力资源专员进行专业培训，以提升招聘团队成员的专业知识和技能。

### 6.3.2 加强部门协作与沟通

在企业招聘活动中，确保招聘工作的有序和高效是至关重要的。为了达到这一目标，招聘部门与用人部门之间的紧密合作是必不可少的。这种合作应基于人力资源部门制定的详尽规划，确保招聘活动与企业的长远战略和即时需求保持一致。在选拔参与招聘工作的人员时，应优先考虑那些性格开朗、积极主动、具备良好的沟通技巧和团队合作意识的候选人。这些人员应能够准确传达企业文化，与企业的价值观保持一致，从而吸引与企业精神相匹配的优秀人才。此外，负责招聘的部门需要与公司内其他部门保持良好的日常沟通，这样可以及时了解各岗位的人员配置状况和变动情况。通过这种持续的交流，招聘团队能够更深入地理解不同部门和岗位的具体职责、所需的专业技术技能以及相关的资质和资格要求。这种深入的理解将极大地促进招聘工作的顺利进行，帮助企业吸引到最合适的人选，从而提升整体的招聘质量和效率。

## 7 结论与展望

### 7.1 研究结论

本研究深入分析了天润公司项目经理招聘体系现状，并识别了存在的问题。通过建立项目经理的胜任力模型，探讨了如何优化项目经理的招聘体系。研究的主要发现和结论可以概括为以下几点：

第一，通过对天润公司中高层管理人员的访谈，以及对中高层管理者和项目经理的问卷调查，揭示了天润公司在招聘项目经理时面临的主要问题，包括对招聘需求分析不到位、招聘岗位职责不明确、甄选标准缺乏规范以及对招聘效果评估不佳。

第二，本研究通过战略演绎法和行为事件访谈法，结合“STAR”法则，从天润公司的企业文化出发，提取并定义了 13 项胜任力指标。这些指标经过专家评估和修正，最终形成了包含“核心胜任力”“通用胜任力”和“专业胜任力”三个层面的项目经理胜任力模型。

第三，基于新构建的胜任力模型，本研究提出了针对天润公司项目经理招聘体系的优化方案，涵盖招聘需求分析、岗位职责明确化、甄选标准规范化以及招聘效果的系统评估等四个关键环节。

综上所述，通过建立项目经理胜任力模型，天润公司能够更有效地解决招聘体系中存在的问题，提高项目经理招聘的质量和有效性，优化企业的人力资源配置，帮助企业更好地应对市场竞争和业务发展的挑战，实现企业的可持续发展。

### 7.2 不足与展望

本研究聚焦于为天润公司构建项目经理岗位的胜任力模型，并探讨了如何将该模型应用于优化招聘体系。然而，在进行招聘体系的问题诊断和胜任力模型构建的过程中，存在一些限制，这些限制需要在未来的研究和实践中得到解决和改进：首先，在对天润公司项目经理招聘体系的现状进行诊断时，调查的范围较为有限。未来的研究应扩大调查范围，以确保更全面地覆盖相关领域。其次，在建立胜任力模型时，未对项目经理的胜任力指标进行等级划分，这在未来的工作中



需要得到补充。最后，在应用胜任力模型时，目前的研究主要集中在招聘体系的优化上，而未探讨其在其他人力资源管理领域的潜在应用。

为了进一步提升研究的质量和实用性，未来的工作和实践将在以下几个方面进行改进和拓展：

第一，对已建立的项目经理胜任力模型进行实践验证，并根据反馈进行必要的调整，以确保其与天润公司的业务需求紧密对接。

第二，拓展胜任力模型在人力资源管理其他领域的应用，如薪酬体系设计、绩效评估、员工培训与发展等，从而构建一个全面的基于胜任力的人力资源管理体系。

第三，将胜任力模型的应用范围扩大，基于项目经理岗位的已有模型，为天润公司的其他重要职位打造相应的胜任力模型。

## 参考文献

- [1] Anju K ,Avanish K .An advanced approach to the employee recruitment process through genetic algorithm[J].International Journal of Information Technology,2020,(prepublish):1-7.
- [2] Child,Shaw.A purpose-led approach towards the development of competency frameworks[J].Journal of Further and Higher Education,2019,44(8).
- [3] Chen Chien Chun,Wei Chiu Chi, Chen Su Hui, et al.AI Predicted Competency Model to Maximize Job Performance[J].Cybernetics and Systems,2022,53(3).
- [4] Durkin Gregory J.Implementation and Evaluation of Wright's Competency Model[J].Journal for nurses in professional development,2019,35(6).
- [5] Huang T .Analysis of Employee Recruitment System for Company C Based on the Competency Model from a Deep Perspective[J].Accounting and Corporate Management,2023,5(11).
- [6] Linna Tam-Seto,Terry Krupa, Heather Stuart, et al.The Validation of the Military and Veteran Family Cultural Competency Model (MVF-CCM)[J].Military Behavioral Health,2020,8(1)
- [7] McClelland DC.Testing for competence rather than for “ intelligence ” [J].The American psychologist,1973,28(1) :1-14.
- [8] Umur B ,Mahmut M ,Fatih M D .Port personnel recruitment process based on dynamic capabilities: port managers' priorities vs customer evaluations [J].Maritime Business Review,2023,8(3):238-254.
- [9] Yasemin B ,Mert B .A Novel Approach for the Recruitment Process in Human Resources Management: Decision Support System Based on Formal Concept Analysis[J].International Journal of Decision Support System Technology (IJDSST),2022,14(1):1-20.
- [10] Yitong W ,Yupeng L ,Hao W .Competency model for international engineering project manager through MADM method: The Chinese context[J].Expert

- Systems With Applications,2023,212
- [11]陈训.个体胜任力与工作绩效关系的元分析[J].成都师范学院学报,2018(7):91-93.
- [12]陈为公.企业经营者胜任力及测评理论研究[J].外国经济与管理,2021(12):209-212.
- [13]戴璐.OL集团员工招聘体系优化研究[D].长春工业大学,2023.
- [14]冯红英.胜任力模型的分析与应用——以深圳某IT企业为例[J].现代商业,2021(7):29-31.
- [15]高会亚.BS建筑设备公司人员招聘优化研究[D].河北工业大学,2022.
- [16]侯艳辉.浅论人才招聘中的企业文化视角[J].民营科技,2020(18):209-212.
- [17]黄恋.能岗匹配原理在饲料企业人才招聘中的应用研究[J].中国饲料,2021(12):137-140
- [18]姜小霞.基于胜任力模型招聘体系优化设计——以A公司为例[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2021,(05):105-107.
- [19]蒋林浩,沈玉翠,张艳鹿,等.高校技术经理人胜任力模型构建[J].科技管理研究,2023,43(19):64-70.
- [20]李智.S公司招聘管理体系优化研究[D].河南工业大学,2022.
- [21]李燕萍.企业人才招聘系统机制建设[J].人才开发,2022(10):88-90.
- [22]李娟.管理胜任力特征分析:结构方程模型检验[J].心理科学,2023(8):20-22.
- [23]马永升,赵军.新疆事业单位人才招聘运行现状与优化途径探析[J].新疆社会科学,2020(02):141-145.
- [24]欧雪莹.大数据时代国有企业领导干部胜任力实证研究——以Z省级电力公例[J].领导科学,2018(11):209-212.
- [25]彭剑锋.浅谈企业核心人才的流失与防范措施[J].经营管理者,2019(32):18-19
- [26]鹏远熊.胜任力模型在TD公司招聘体系中的应用研究[D].湘潭大学硕士学位论文,2020:2-3.
- [27]潘平.企业人才招聘中存在的问题研究[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2021(8):72-75.
- [28]彭春艳,李文华,陈国福.基于文本分析和PLS模型的项目经理岗位胜任力研究

- [J].铁道科学与工程学报,2021,18(07):1928-1934.
- [29]史珍珍,曾湘泉.中国情境下雇主网络招聘模式及其问题分析[J].中国人力资源开发,2016(02):53-57.
- [30]孙贵平,郑博阳,商丽浩.中国大学教职招聘策略优化研究——基于 60 所高校的模糊集定性比较分析[J].复旦教育论坛,2021,19(06):80-87.
- [31]宋丽红,赵蕾,包函可.领导干部胜任力模型构建及其绩效应用研究——基于江浙沪三地职能部门领导干部的样本分析[J].云南社会科学,2023,(03):71-79.
- [32]唐敏,唐漳先.胜任力模型下医院行政人员招聘体系优化研究[J].江苏卫生事业管理,2021,32(11):1437-1440.
- [33]田永坡,王琦.数字经济时代网络招聘政策与搜寻渠道选择[J].北京工商大学学报(社会科学版),2022,37(02):1-12.
- [34]吴孝健,寇卫豪.基于HRBP管理模式下的招聘体系优化——以X公司为例[J].中国人力资源开发,2015(20):11-15.
- [35]王艳娜.小微企业员工招聘体系的构建与有效性分析[J].中国集体经济,2019,(28):117-118.
- [36]王哲.论能岗匹配原理在农业企业人力资源招聘中的应用[J].现代农业研究,2020,26(07):37-38.
- [37]王凯弘.基于胜任力模型的ZT公司项目经理招聘方案研究[D].吉林大学,2020.
- [38]王烁祎,于淼.基于胜任力模型的招聘甄选体系的探索与实践[J].企业管理,2021,(S1):132-133.
- [39]武征.建筑央企M公司招聘体系优化设计研究[D].山东大学,2022.
- [40]吴海凤,杨春发.浅析胜任力模型在企业人员招聘中的应用[J].经营管理者,2023(6):10-12.
- [41]王然,李逸尧,严利华,等.“复合型”新闻传播人才岗位胜任力的市场期待研究——基于 789,311 则市场招聘大数据的分析[J].新闻大学,2023,(06):101-115+120-121.
- [42]肖克奇.员工招聘的“三个匹配”[J].企业管理,2015(09):90-93.
- [43]徐芳.外企信息沟通专员胜任力模型研究基于P外企个案分析[J].中国商论,2019(15):234-235.

- [44]赵曙明.浅谈人才招聘现状及对策分析[J].财经界,2020(17):29-31.
- [45]薛洁,王娴,籍艳丽.大数据时代数据类岗位人才需求特征分析[J].黑龙江高教研究,2022,40(10):119-124.
- [46]叶庭均.基于胜任力模型的产品经理招聘优化策略探讨——以MT公司为例[J].法制与经济,2019(07):148-151.
- [47]姚永,王鸿良,张念臣.基于胜任力模型的招聘体系设计[J].劳动保障世界,2019(29):7-8.
- [48]袁义.胜任力模型的发展及应用[J].决策信息,2020(9):21-23.
- [49]于千.HRBP模式的人才开发优化实践[J].人力资源,2021,(20):12-13.
- [50]闫涵.新时期人力资源招聘的新趋势与应对策略创新——评《新时代人力资源管理理论创新与实践研究》[J].热带作物学报,2021,42(12):3765.
- [51]杨杨.爱华公司中层管理人员招聘体系优化研究[D].华北电力大学(北京),2021.
- [52]颜红艳,曹妍,叶青等.基于扎根理论的建设项目群经理胜任力模型构建[J].铁道科学与工程学报,2022,19(04):1137-1145.
- [53]杨晓辉.设计院如何构建以心理契约为支撑的人才招聘与培养体系[J].经营与管理,2023(11):9-10.
- [54]冀术明,申瑞,李桐瑶,等.基于求职需求导向的公立医院应届生招聘策略优化研究[J].中国医院管理,2023,43(10):78-81.
- [55]周畅.数字出版编辑招聘与选拔管理新探——以胜任力模型理论为视角[J].出版发行研究,2018,(11):74-78.
- [56]曾宪岩,马胤.金融场景项目经理的人才队伍建设[J].银行家,2020,(11):130-132.
- [57]周金泉.A公司人才招聘体系的优化研究[J].企业科技与发展,2020,(05):201-202.
- [58]张婧.浅谈医院招聘管理中的创新与优化[J].办公室业务,2021,(14):183-18
- [59]郑俊萍,强茂山.工程项目经理关键能力识别模型研究[J].水力发电学报,2022,41(07):13-19.
- [60]张晏菘.DZ集团控股公司招聘体系优化研究[D].吉林大学,2023.

## 附录 1：管理人员访谈提纲

1. 您如何看待公司目前的招聘工作？它是否有效地满足了项目经理岗位的需求？
2. 在您看来，公司招聘过程中存在哪些主要问题？这些问题的成因是什么？
3. 您认为现有的招聘团队是否具备承担项目经理招聘任务的能力？如果需要提升，我们应该如何加强招聘人员的业务技能？
4. 目前的招聘渠道是否足够广泛以满足公司对项目经理的需求？有哪些方法可以帮助我们拓宽招聘渠道？
5. 您认为公司目前招聘项目经理的甄选方法是否合理规范？能否招聘到所需的项目经理？
6. 您觉得公司目前的招聘流程是否科学合理？有哪些环节需要改进以提高招聘效率和质量？
7. 作为公司的管理者，您是否感觉到项目经理的紧缺对公司业务发展造成了限制？
8. 请您谈谈公司目前对项目经理招聘有哪些具体的要求和期望？
9. 在您看来，项目经理的招聘工作有哪些方面急需改进？

## 附录 2：项目经理招聘体系调查问卷

亲爱的朋友：

您好！首先感谢您的参与！本次调查的目的是了解项目经理招聘体系情况，为公司项目经理的招聘体系优化提供参考。本次调查仅作研究使用，问卷采取不记名方式，您只需选择最接近内心想法的答案即可。

1.您的身份是：中高层管理者项目经理

2.您认为公司在招聘时对项目经理岗位的质量和数量要求是否明确。

非常明确 比较明确 一般 不太明确 很不明确

3.您认为公司在制定招聘需求时，对项目经理岗位的需求量是否充分满足实际工作需要。

非常满足 比较满足 一般 不太满足 很不满足

4.您认为公司的招聘周期是否合理。

非常合理 比较合理 一般 不太合理 很不合理

5.您是否认为目前的岗位职责描述清晰、详尽，能够有效指导项目经理了解职位要求。

非常认同 比较认同 一般 不太认同 很不认同

6.您觉得公司对项目经理岗位的职责分析是否能够准确反映实际工作需求。

非常认同 比较认同 一般 不太认同 很不认同

7. 您是否认为公司需要进一步细化和优化岗位职责描述。

非常认同 比较认同 一般 不太认同 很不认同

8.您对公司目前采用的甄选方法（如笔试、面试等）的规范性如何评价。

非常规范 比较规范 一般 不太规范 很不规范

9.在招聘过程中，您认为公司是否充分考虑到项目经理的技能、经验以及团队协作能力等关键因素。

非常充分 比较充分 一般 不太充分 很不充分

10.您认为公司的招聘效果评估是否真实反映了项目经理的工作表现和潜力。

非常真实 比较真实 一般 不太真实 很不真实

11.您如何评价公司目前的招聘效果评估。

非常满意 比较满意 一般 不太满意 很不满意

### 附录 3：行为事件访谈提纲

1.您在项目管理工作领域有多少年的经验？您全程主导了多少个项目？除了担任项目经理的角色，您是否还涉足过其他职能的职位？

2.目前作为项目经理，您的主要职责有哪些？您如何评价自己的工作表现？

3.在您的项目管理经历中，有哪些您认为是最成功或最令您满意的案例？请分享一两个例子，并详细描述。

（1）当时的情境是怎样的？

（2）您设定的目标是什么？

（3）您采取了哪些具体行动来实现这些目标？

（4）最终取得了怎样的成果？

4.在您的项目管理经历中，有哪些您认为是不太成功或不尽如人意的案例？请分享一两个例子，并详细描述。

（1）当时的情境是怎样的？

（2）您设定的目标是什么？

（3）您实施了哪些措施？哪些可能存在问题？

（4）结果中哪些方面让您感到失败或不满意？原因是什么？

5.在您看来，一个杰出的项目经理需要具备哪些关键能力或品质？

6.您觉得自己掌握了哪些上述的能力或品质？在哪些方面您认为自己还有提升的空间？



## 后 记

岁月匆匆，转眼间，我的学习生涯即将落幕。回顾过去三年的校园生活，我心中充满了对母校的感激。在长达三个月的论文撰写过程中，我特别要感谢我的导师马永刚教授。马教授不仅在选题、资料搜集和论文结构上给予了我细致的指导，还耐心地解答了我的每一个疑问。同时，我也要向我的同学们表达我的谢意。那些共同阅读文献、分享资料、深入讨论的日子，将永远铭记在心。我要感谢所有在学习道路上给予我帮助的人，是他们的支持让我能够不断前行。通过这次论文撰写的经历，让我认识到平时积累专业知识的重要性，也激励我在未来继续深化学习，提升自己的专业素养。最后，我要诚挚地感谢所有在百忙之中审阅我论文的老师。我深知我的论文还有许多不足之处，恳请各位老师批评指正。我将虚心接受，不断改进，力求在学术道路上取得更大的进步。

作者：曹霜霜  
2024年5月31日